

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Employee Selection and adaptation Process in a Chosen Organization

Student:

Bc. Mária Hreusová

Vedoucí diplomové práce:

ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“

Ostrava, 10. července 2011

.....
Mária Hreusová

| | |
|---|----|
| 1. Úvod | 1 |
| 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců | 2 |
| 2.1 Metodika diplomové práce | 2 |
| 2.2 Řízení lidských zdrojů | 2 |
| 2.3 Personální práce a její úloha v organizaci | 2 |
| 2.4 Výběr zaměstnanců | 3 |
| 2.4.1 Hlavní kroky výběru zaměstnanců | 5 |
| 2.4.2 Etapy výběrového řízení | 5 |
| 2.4.3 Fáze výběru zaměstnanců | 6 |
| 2.4.4 Metody výběru pracovníků | 6 |
| 2.4.5 Struktura pohovoru | 8 |
| 2.4.6 Možnosti získání pracovníků | 9 |
| 2.4.7 Hodnocení kandidátů | 10 |
| 2.4.8 Role liniových vedoucích a personalistů | 11 |
| 2.5 Adaptace | 12 |
| 2.5.1 Základní složky adaptačního systému | 14 |
| 2.5.2 Fáze adaptačního procesu | 15 |
| 2.5.3 Adaptační balíček | 16 |
| 2.5.4 Adaptační plán | 16 |
| 2.5.5 Hodnocení adaptace | 16 |
| 3. Charakteristika organizace | 18 |
| 3.1 Mölnlycke Health Care - základní informace | 18 |
| 3.2 Výrobní závod v Karviné, Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. | 18 |
| 3.3 Zaměstnanci výrobního závodu v Karviné | 19 |
| 3.4 Vize do budoucnosti | 19 |
| 3.5 Firemní hodnoty | 19 |
| 3.6 Kvalita a životní prostředí | 20 |
| 3.7 Analýza lidských zdrojů ve společnosti | 20 |
| 3.7.1 Systém vzdělávání | 21 |
| 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci | 22 |
| 4.1 Procedura náboru | 22 |
| 4.1.2 Organizace interních a externích výběrových řízení | 23 |
| 4.1.3 Inzerce volné pracovní pozice | 25 |
| 4.1.4 Nábor nových zaměstnanců | 26 |
| 4.1.5 Náklady na nábor | 26 |
| 4.2 Adaptační proces nových zaměstnanců | 26 |
| 4.3 Zaškolování nových zaměstnanců a jejich hodnocení ve společnosti | 27 |
| 4.4 Úvodní zaškolení nových zaměstnanců | 27 |
| 4.5 Organizace školení | 29 |
| 4.5.1 Dokumentace školení | 30 |
| 4.6 Hodnotící proces zaměstnance na nové pracovní pozici | 31 |
| 4.7 Hodnocení výběru a adaptace zaměstnanců | 33 |
| 4.8 Průzkum výběru a adaptace zaměstnanců | 34 |
| 5. Návrhy a doporučení | 55 |
| 6. Závěr | 58 |
| Seznam použitých zdrojů | 59 |
| Seznam použitých zkratk a symbolů | 60 |
| Seznam příloh | 61 |

1. ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma Výběr a adaptace zaměstnanců. Toto téma jsem si vybrala proto, protože proces výběru a adaptace zaměstnanců lze považovat za velmi důležitý článek v oblasti řízení podniku. Kvalitní zaměstnanci jsou základním prvkem úspěšnosti podniku.

Hlavní úlohou podniku je snažit se získat kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří budou nejvhodnější vzhledem na kritéria určitého pracovního místa.

Správně zvolený systém výběru zaměstnanců je nevyhnutelným předpokladem efektivního plnění cílů podniku a také by měl eliminovat kandidáty, kteří nejsou vhodní pro obsazované pracovní místo.

Firmy by si měly uvědomit, že výběr zaměstnanců je velmi finančně i časově náročný proces, proto by se měly i nadále po vybrání vhodného kandidáta svým zaměstnancům věnovat.

Cílem adaptačního procesu je pomoci novým zaměstnancům v orientování již existujících sociálních normách a standardech a tím začlenění se do chodu podniku. Novým pracovníkům je potřebné vytvořit podmínky, aby mohli dobře vykonávat svou práci a lépe se zařadili do mezilidských vztahů.

Správným adaptačním procesem firma získá spokojené a produktivní zaměstnance.

Výsledkem by měla být co nejrychlejší zapracovanost nových pracovníků, identifikace s podnikovou kulturou, socializace.

Pokud se firma nebude věnovat svým novým zaměstnancům, může docházet k nevykonnosti pracovníků, neznalosti pracovníků v oboru, také odchodem pracovníků.

Tím, že se podaří nové zaměstnance co nejrychleji zapojit do pracovního procesu, pracovní výkon se maximalizuje a dochází k plnění cílů.

Cílem mé diplomové práce je poukázat na možné nedostatky, které byly při analýzování procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve firmě Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. zjištěny.

Svou diplomovou práci jsem zpracovala do šesti kapitol. První kapitola je úvod. Druhá kapitola pojednává o obecné teorii výběru a adaptace zaměstnanců a vysvětluje pojmy jako jsou např. výběr zaměstnanců, výběrové řízení, pohovor, adaptace zaměstnanců.

Třetí kapitola se věnuje nejprve samotnému představení firmy Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. a pokračuje popisem výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě, které vychází z vnitřních předpisů a dokumentů firmy. Cílem této kapitoly bylo přiblížení výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti, které bylo potřebné ke zpracování mé diplomové práce.

Čtvrtá část se zabývá analýzou procesu výběru a adaptace ve vybrané organizaci a dotazníkového průzkumu. Na základě výsledků průzkumu a jeho vyhodnocením navrhuji doporučení vedoucí ke

zkvalitnění adaptačního procesu, které již budou obsaženy v páté části diplomové práce.
Poslední kapitolou je závěr.

2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Metodika diplomové práce

1. Zvolení tématu diplomové práce – Výběr a adaptace zaměstnanců.
2. Oslovení firem, ve kterých by potencionálně bylo možné aplikovat zvolené téma.
3. Výběr firmy Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o.
4. Prostudování odborné literatury a vyhotovení teoretické části práce.
5. Zpracování charakteristiky firmy Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. a její popis výběru a adaptace zaměstnanců.
6. Vytvoření a rozdání dotazníků zaměstnancům společnosti, kteří jsou zaměstnání kratší dobu než jeden rok.
7. Vyhodnocení dotazníků a analýza výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.
8. Návrhy a doporučení vedoucí ke zkvalitnění procesu adaptace ve společnosti.
9. Shrnutí všech poznatků v závěru diplomové práce.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou pro každou společnost velice důležité. Problematika lidského potenciálu je v popředí zájmu, manažeři i společnosti si začínají uvědomovat, jak je pro ně význam lidského potenciálu důležitý a že právě lidé jsou hlavním zdrojem úspěchu společností.

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby společnost vykazovala stále lepší výkon. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálý rozvoj lidských schopností.

2.3 Personální práce a její úloha v organizaci

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2008, s.13)

2.4 Výběr zaměstnanců

Hlavní úlohou výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o volné pracovní místo bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, je flexibilní a má potenciál pro to, aby se přizpůsobil požadavkům organizace a nejlépe plnil cíle firmy.

U výběru se musí hledět nejen na odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče.

Pro uchazeče je velice důležitá image a vystupování.

Při výběru zaměstnanců nelze žádnou metodu přesně spolehlivě určit, který uchazeč bude nejlépe vyhovovat organizaci, jejím požadavkům a bude přistupovat k plnění úkolů s plným nasazením.

Výběr je oboustranná záležitost, nevybírá si jen zaměstnavatel svého zaměstnance, ale také zaměstnanec svého zaměstnavatele.

Smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů, porovnává se přitom popis a specifikace obsazovaného místa a požadavky na osobní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče.

Není lehké objektivně stanovit požadavky na pracovní místo a také není lehké posoudit pracovní způsobilost a osobnost člověka, jeho dovednosti, vlastnosti, které jsou měřitelné s obtížemi.

Proto je dobré se uchýlovat k určitým klasifikacím, např. třídění uchazečů do skupin podle předem daných kritérií za použití metod výběru.

Než-li se přistoupí k výběru zaměstnanců, je třeba vyřešit několik problémů:

1. Stanovit požadavky obsazovaného místa na odbornou způsobilost pracovníka
tj. stupeň a obor školního vzdělávání/přípravy na povolání, druh a zaměření dalších forem vzdělávání, délku praxe oboru, popřípadě délku odborné praxe.
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat, např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia, doklady o získání vědeckých a pedagogických titulů apod., doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestacích, státních či jiných zkouškách z jazyka, doklady dokumentující praxi, pracovní posudky či jiné dokumenty hodnotící pracovníka.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě je třeba se opřít o dobře zpracovaný popis pracovního místa, poskytující do značné míry návod, jak má být úspěšnost práce na daném pracovním místě posuzována, požadované

pracovní výsledky, požadované pracovní chování.

4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě mohou to být např. vzdělání a výsledky během učení nebo studia, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu či reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka, fyzický zjev, pohlaví, věk
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka souhrn fyzických, mentálních emocionálních a sociálních charakteristik jedince či jako relativně stabilní množina charakteristik a sklonů jedince apod. Rysy osobnosti formuje dědičnost, kultura, rodina, sociální příslušnost či příslušnost k nějaké skupině, životní zkušenosti, situace. V souvislosti se stanovováním žádoucích rysů pracovníka vycházíme zpravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů pracovníka s jinými lidmi. Zjistí se přitom, že práce vyžaduje např. důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, schopnost a ochotu spolupracovat, toleranci k jiným, otevřenost, takt, vstřícnost.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaným týmem, útvarem a organizací zpravidla se při tom využívá různých testů, především testů osobnosti či assessment center, pohovorů, skupinových diskusí, hraní rolí např. manažerských her a spolehlivost těchto faktorů a metod. (Koubek, 2008)

Úspěšný výběr závisí na kvalitě informací o uchazečích, pečlivosti a objektivitě při zpracování referencí a dalších materiálů, které hodnotí pracovní výkon uchazeče na předchozích pracovištích.

(Koubek, 2008)

U výběru zaměstnanců je potřebné zabezpečit několik kroků: shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazeči, zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, předvídat pracovní výkon, podat informace zájemcům o pracovní místo, usoudit, zda uchazeče chtějí, či nechtějí přijmout.

2.4.1 Hlavní kroky výběru zaměstnanců

Mezi hlavní kroky výběru zaměstnanců patří:

- popis pracovního místa
- určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců
- volba způsobu k získání nových zaměstnanců
- volba odpovídajících výběrových metod k posouzení kandidátů
- zvolení výběrových postupů, výběrové pohovory, a další výběrové metody
- výběrové pohovory
- konečný výběr vhodných kandidátů

Před zahájením výběrového řízení je potřebné stanovit co nejpřesnější požadavky organizace, tím se usnadní výběrový proces.

Pokud organizace vytváří nové místo, je potřebné přesně vytvořit popis pracovního místa, včetně nezbytných předpokladů vhodných kandidátů. Aktualizovat popis pracovního místa je potřebné i u již existujícího místa. Aktualizace by měla vycházet z analýzy pracovního místa, z rozhovorů s vykonavateli toho místa a pozorování. Pokud bude pracovní místo správně popsáno, poskytuje uchazečům úplné a objektivní informace a také jim to pomůže zodpovědět řadu otázek.

2.4.2 Etapy výběrového řízení

➤ úvod

Cílem je vytvoření příjemného prostředí, navázání kontaktu, představení, rozhovor na neutrální téma, základní struktura rozhovoru

➤ střední část

Cílem je získání a předání informací, informace týkající se motivace, vzdělání, připravenosti k práci, pokládání otázek a následné odpovědi

➤ závěr

Cílem je uzavření rozhovoru a projednání dalšího postupu, shrnutí rozhovoru, ujištění se, že kandidát nemá další otázky a sdělení dalšího postupu

K hlavním charakteristikám vhodných kandidátů patří především požadavky na:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti
- specifické pracovní zkušenosti
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- sociální (behaviorální) schopnosti a osobnostní předpoklady
- motivační předpoklady
- počítačové, jazykové znalosti (a další specifické znalosti)
- osobní flexibilita (např. ochotu trávit značnou část pracovní doby na cestách)
- zdravotní stav

2.4.3 Fáze výběru zaměstnanců

U procesu výběru zaměstnanců se rozlišují dvě fáze:

1. Predběžná fáze

Začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky: popis pracovního místa, jaké kvalifikace, znalosti a dovednosti, osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, ve třetím kroku se konkrétněji specifikují požadavky na obsazované místo.

2. Vyhodnocovací fáze

V této fázi se obvykle spojí více kroků jako jsou: zkoumání životopisu, predběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření (pokud je potřebné), rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, informování uchazečů o rozhodnutí.

(Koubek, 2008)

2.4.4 Metody výběru pracovníků

K metodám výběru pracovníků patří:

1. Zkoumání životopisu

Zpravidla se používají v kombinaci s jinou metodou.

Při získávání pracovníků jsou požadovány tři typy životopisů:

Volný životopis, jehož obsah a strukturu si vytváří uchazeč. Polostrukturovaný životopis, ve kterém je uchazeč zhruba informován o obsahu a struktuře. Strukturovaný životopis, u kterého uchazeč obdrží přesnou strukturu.

2. Assesment centre

Používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly, cvičení a situace, které účastníci absolvují a jsou při nich posuzováni vedoucími pracovníky a zkušenými psychology.

Metoda se využívá jak při výběru, tak rozmístnění, povyšování, rozvoji a vzdělání, nejčastěji u manažerů a specialistů.

Velké organizace mají pro tyto účely vytvořené zařízení.

Cílem je vytvoření skupiny uchazečů, kteří během dvou až čtyř dnů absolvují následující kroky: pohovory, úkoly, při nichž řeší stimulované každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě, řešení případových studií, neřízená skupinová diskuse představující úkol. Používá se většinou pro posuzování schopností argumentovat a přesvědčovat ostatní. Rovněž můžeme užívat manažerské hry, testy osobnosti, testy schopností.

3. Grafologie

Při získávání pracovníků se používá rozbor písma. Smyslem této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. (Armstrong, 2007)

4. Testy pracovní způsobilosti

Výhodou testů je jejich objektivita, neboť všichni kandidáti mají stejné možnosti. Dobře sestavené testy jsou také přesné a spolehlivé a umožňují hodnotit mnoho lidí najednou. Také uchazeči, kteří mají například nízkou kvalifikaci nebo praxi, mohou ukázat své schopnosti.

Při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny: testy inteligence, testy schopnosti, testy znalosti a dovednosti, testy osobnosti.

5. Výběrový pohovor

Při výběrovém řízení se ověřují údaje uvedené v žádostech, životopisech a dokladech. Zjišťuje se, zda uchazeč o zaměstnání vyhovuje požadavkům a který z uchazečů se nejlépe hodí na nabízenou pozici. Pohovor je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků, jsou při něm nízké náklady a je možnost osobně se setkat s uchazečem. Konverzace musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná.

Rozlišujeme několik typů pohovorů:

- Pohovor 1 + 1 – tento pohovor se používá většinou při obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací, zpravidla ho vede bezprostředně nadřízený obsazovanému

pracovnímu místu.

- Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) – bývá tvořen třemi a čtyřmi osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Je vhodný většinou pro náročnější pracovní místa.
- Postupný pohovor – je sérií pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů.
- Skupinový pohovor – je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

2.4.5 Struktura pohovoru

Pohovor může mít podobu:

- strukturovaný - výhodou je, že si u pohovoru tazatelé předem připravují otázky, díky připravenosti se pak vyvíjí pohovor rychle a věcně. Výhodou u tohoto typu pohovoru je snadné porovnání všech uchazečů podle identických kritérií.
- Polostrukurovaný – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Používají se dvě podoby tohoto pohovoru: v prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, při čemž obě části na sebe navazují. V druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel přistupuje k pohovoru pružně.
- nestrukturovaný jeho vývoj a obsah se vyvíjí během samotného pohovoru. Je složité učinit srovnání mezi uchazeči.
- biografický (chronologický) – většinou začíná buď od začátku (vzděláním) a postupuje krok za krokem ke konci (současné nebo poslední zaměstnání) anebo může postupovat opačně.
- Situační – při situačních pohovorech jsou simulovány reálné situace jako rolové hry. Tím se odhalí skutečné chování v dané situaci aniž by se o chování pouze bavilo.
- behaviorální pohovor patří mezi moderní techniky výběru zaměstnanců. Jedná se o velmi účinnou metodu hlubšího poznání kandidátů a jejich schopností a dovedností, která se zaměřuje především na zjišťování měkkých kompetencí.

6. Ověřování referencí

Reference poskytují osobní hodnocení personálního a pracovního profilu jednotlivce a mimo jiné mohou zahrnovat názor na případnou vhodnost jednotlivce pro výkon

předpokládané pracovní pozice. Referující osoba by měla být k hodnocenému v nadřazeném postavení a poskytovat hodnocení založené na znalostech o hodnoceném. Informace lze čerpat z různých záznamů organizace, například z hodnocení výkonu manažerem. Vedoucí zaměstnanec, který vytváří reference, by měl zahrnout i názory ostatních zaměstnanců. Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám uchazeč poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se uchazeč v práci skutečně chová.

Organizace v České republice používaly k výběru zaměstnance nejčastěji pohovor jednoho s jedním a dotazníky, jak vyplývá z národního dotazníkového šetření o řízení lidských zdrojů.

V dnešní době se užívají rozmanité metody i kombinované. Ke kombinovaným patří např. ověření si referencí u dřívějších kolegů spojená s různými typy pohovorů a testů, a to proto, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o kandidátových přednostech a slabinách. Nesoulad mezi výsledky jednotlivých metod dává tomu, kdo rozhoduje prostor, zda kandidáta odmítne, nebo zda se nechá vést intuicí, či osobním dojmem.

2.4.6 Možnosti získání pracovníků

1. Spolupráce s Úřadem práce
2. Inzerování
3. Využití zprostředkovatelských agentur
4. Poradenské firmy
5. Využití internetu
6. Školy

Zdroje zaměstnanců

Mezi zdroje výběrů zaměstnanců patří :

1. vnitřní zdroje

Pokud současní zaměstnanci vyhovují požadavkům na nabízené místo, může firma vybírat i řad svých zaměstnanců. Posouzení jejich dovedností je snadnější, protože je firma zná delší dobu.

2. vnější zdroje

Získávání pracovníků nábořem. Mezi vnější zdroje patří:

1. absolvensti škol, studenti
2. ženy v domácnosti
3. důchodci
4. pracovní síla v zahraničí
4. osoby, které chtějí změnit zaměstnavatele
5. volné pracovní síly na trhu práce
6. cizinci

2.4.7 Hodnocení kandidátů

Hodnocení kandidátů je podkladem pro třídění uchazečů i pro zaměření otázek.

- **Základní způsobilosti** - pokud je kandidát nemá, bývá obvykle vyřazen.
- **Klíčové způsobilosti** - stanovují se firmou podmínky, dané důležitostmi pro pracovní místo.

Zakončení pohovoru

V závěru by měla komise sdělit uchazeči, jakým způsobem a kdy ho bude informovat o výsledcích výběrového řízení.

Hodnocení úspěšnosti výběrového procesu

Hodnocením úspěšnosti výběrového procesu pohlížíme na:

- kvantitu zaměstnanců
- kvalitu zaměstnanců
- časové hledisko
- náklady spojené s vybráním zaměstnance
- míra spokojenosti

Závěrečná fáze

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, potřebné např. Pro účely penzijního pojištění nebo ke zjištění fyzické zdatnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro vykonávání daného pracovního místa. (Armstrong, 2007)

2.4.8 Role liniových vedoucích a personalistů

Personální útvar

Personalisté mají za úlohu dodržování zákonů a pravidel, důležité dokumenty, navrhování vhodných metod výběru, časový plán, posuzují uchazeče a předkládají vedoucím pracovníkům doporučení týkající se výběru vhodného uchazeče.

Zajišťují také účast externích expertů.

Úloha vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovníci spolu s personalisty zahajují celý proces výběru zaměstnanců. Definují pracovní místa, spolupracují na volbě metod a postupu výběru zaměstnanců, vedou pohovory s uchazeči.

Provádějí konečná rozhodnutí ohledně přijetí uchazeče.

2.5. Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Právě proto je třeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhli plánovitě a systematicky.

V dnešní době je na trhu práce kvalitních lidí nedostatek, je velmi obtížné najít a vybrat spolehlivého a kvalitního zaměstnance. Může se jednat o finančně, tak časově náročný proces. Proto by si firmy měly uvědomit, že tento proces nekončí jen podepsáním pracovní smlouvy, ale také by se dál měly věnovat novým zaměstnancům.

Tím, že se firma nevěnuje svým novým zaměstnancům, může docházet k nevykonnosti pracovníků, neznalosti pracovníků v oboru, také odchodem pracovníků.

Adaptace je velmi důležitý proces. Aby se nový pracovník mohl sžít s pracovním prostředím, získal dobré vztahy se spolupracovníky a cítil, že se začlenil do firmy, je třeba, aby se novému zaměstnanci věnovalo dostatek pozornosti. Také je třeba již během procesu adaptace nastavit jasné standardy pro komunikaci a spolupráci.

Tím, že se podaří nové zaměstnance co nejrychleji zapojit do pracovního procesu, pracovní výkon se maximalizuje a dochází k plnění cílů.

Adaptace zaměstnanců je nedílnou součástí personální politiky.

Adaptabilita je schopnost člověka, která je individuálně odlišná, na zvládání požadavků prostředí, které se průběžně mění.

Adaptovanost je výsledek dosažený za celou dobu adaptačního procesu, přizpůsobení se novému prostředí. (Nový, 1997)

Stručná metodika adaptačního procesu

Adaptační proces by měl postupovat v následujících krocích:

1. Dříve než nový zaměstnanec nastoupí do zaměstnání je vhodné s ním řešit administrativní kroky a udržovat kontakt.
2. Je vhodné poskytnout základní informace o společnosti
3. První pracovní den by měl být nový zaměstnanec přijat nadřízeným, měl by proběhnout úvodní rozhovor, pracovník by měl cítit, že si ho firma váží, počítá s ním do budoucna.
4. Měl by být formálně uveden na pracoviště, měl by se sejit se svým bezprostředním nadřízeným a seznámen s pracovním kolektivem.
5. Dále by měl být seznámen s povinnostmi, se svým pracovním místem, prvními úkoly a nezbytnými školeními (např. BOZP a PO).

6. Popřát mu mnoho úspěchu a projevit mu důvěru
7. Nové informace by měly být vhodně rozloženy v čase tak, aby nebyl informacemi zahlcen.
8. Společnost by mohla vytvořit příručku, v které by informace byly rozepsány:

- seznam dokumentů nezbytných pro vznik pracovního poměru
- stručná charakteristika společnosti
- informace o závodní preventivní péči
- systém péče o zaměstnance a seznam zaměstnaneckých výhod
- plán pro bezpečné zvládnutí mimořádných a krizových situací

Součástí orientačního balíčku by mohli být tyto informace a dokumenty:

- popis pracovního místa
- informace o pracovních podmínkách
- informace o hlavních rysech personální politiky a odměňování
- vnitřní předpisy zaměstnavatele - organizační řád, pracovní řád
- zásady firemní kultury a standardů
- informace o možnostech stravování a sociálně hygienických podmínkách práce
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance
- informace ohledně telefonování a telefonní seznam
- potřebná školení a trénink, školení BOZP a PO
- vysvětlení pravidel používání služebního automobilu
- principy spolupráce s ostatními spolupracovníky a organizačními jednotkami

(Koubek, 2008)

Velice důležité je v průběhu adaptace udržovat zpětně vazební rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnancem, je důležité se zaměřit na to, jak nový zaměstnanec zvládá plnění úkolů, jak je spokojen v kolektivu a také, jak je spokojená společnost s výkonem, zda zaměstnanec nemá další dotazy.

2.5.1 Základní složky adaptačního systému

Mezi základní složky adaptačního systému patří:

1. Pracovní adaptace

Závisí na připravenosti nového zaměstnance pro danou práci. Začíná prvním pracovním dnem, zaškolením a trvá po celou dobu pracovní činnosti.

Cílem pracovní adaptace je přizpůsobení nového pracovníka k charakteru a podmínkám pracovního místa, může se také jednat o přearažení pracovníka na jinou pracovní pozici ve společnosti anebo o návrat zaměstnance na pozici po dlouhé absenci.

V rámci pracovní adaptace se rozlišuje:

- I. technická adaptace
 - zaškolení do odborných a technických zručností
- II. taktická adaptace
 - dodržování podnikatelské strategie a taktiky
- III. organizační
- IV. strategická

2. Sociální adaptace

Pracovník se zařadí do kolektivu, který již existuje.

Cílem sociální adaptace je pomoci novému zaměstnanci vybudovat si ve skupině zodpovědný sociální status. (Armstrong, 2008)

V rámci sociální adaptace se rozlišuje:

- aktivní sociální adaptace
 - aktivní zapojení do změn sociálního klimatu v organizaci, změn mezilidských vztahů
- pasivní sociální adaptace
 - začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu

Sociální adaptace je většinou složitější, než-li pracovní adaptace.

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Dobře řízený adaptační proces, může více motivovat zaměstnance, lépe plnit pracovní cíle a také může odhalit nedostatky v organizaci.

Proces adaptace sleduje tři základní cíle:

1. V nejkratší době zvládnout požadavky na pracovní místo v organizaci.
2. Začlenit se do existujících mezilidských vztahů v organizaci, přizpůsobit se stylu řízení a přizpůsobit se sociální adaptaci.
3. Získat perspektivu kvalifikačního a odborného růstu.

Adaptace probíhá v těchto oblastech:

- adaptace na podnikovou kulturu
- adaptace na pracovní prostředí
- adaptace na sociální prostředí
- útvárová adaptace
- adaptace na pracovní místo

2.5.2 Fáze adaptačního procesu:

➤ Krátkodobá

Tvoří jí: uvedení nového pracovníka na pracoviště, základní pohovor, instruktáž, určení přímého nadřízeného

➤ Dlouhodobá

Tvoří jí: školení, kurzy, zvyšování kvalifikace, možné postupy-kariéra, seberealizace

Firmy by měly adaptačnímu procesu věnovat dostatek času a zájmu, tím si většinou své nové zaměstnance udrží, lépe se sžijí s organizací a kolektivem.

První dny v zaměstnání jsou velmi důležité, čím rychleji se nový zaměstnanec začlení do pracovního prostředí, tím rychleji a lépe může plnit cíle organizace.

Novému pracovníkovi může také při adaptačním procesu pomoci přidělení tzv. kamaráda, který bude předem vybrán organizací a bude novému zaměstnanci nápomocen při poznávání organizace, může mu pomoci při seznámení s dalšími zaměstnanci, může mu navodit pocit, že v organizaci není úplně sám.

2.5.3 Adaptační balíček

Je to souhrn všech informací společný pro všechny pracovníky společnosti, co se týče historie firmy, současné struktury a organizačních jednotek, představení managementu. Dále součástí takového balíčku může být popis konkrétního pracovního místa.

Tento balíček by měl obsahovat všechny informace, které nový zaměstnanec potřebuje znát.

2.5.4 Adaptační plán

Adaptační plán lze rozdělit do několika bodů:

7. Určení doby adaptace – jak dlouho by měla asi adaptace probíhat.
8. Určení tutora, rádce, který není bezprostředně nadřízeným – pomoc po odborné stránce, ale i v novém sociálním prostředí.
9. Určení cílů společnosti.
10. Určení způsobů hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace, kdo přesně bude hodnotit adaptační proces.
11. Určení funkčních míst k rotaci.
12. Určení konkrétních vzdělávacích aktivit.

2.5.5 Hodnocení adaptace

Nedílnou součástí adaptačního procesu by měl být také systém hodnocení průběhu adaptace.

Většinou se k tomuto účelu využívají schůzky, formuláře a rozhovory nového zaměstnance s nadřízeným.

To jak se noví zaměstnanci začlenili do pracovního procesu můžou hodnotit i spolupracovníci a i samotní zaměstnanci.

Tyto zjištění pomohou pomoci personálnímu oddělení mít pod kontrolou adaptační proces, popřípadě odstranit nedostatky plynoucí z hodnocení adaptačního procesu.

O výsledku procesu adaptace vypovídá:

- Vykonaná práce z hlediska kvantifikovaných a hodnotících kritérií.
- Začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti. (Kleibl; Dvořáková; Šubrt, 2001)

Adaptovanost hodnotí :

- přímý nadřízený
- vedoucí útvaru
- kolegové
- nový zaměstnanec

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1. Mölnlycke Health Care - základní informace

Mölnlycke Health Care je přední světový dodavatel jednorázových chirurgických prostředků a Chirurgická divize zajišťuje pohodu na operačním sále pomocí nabídky špičkových produktů, jako jsou roušky, operační oblečení, zákaznické sety, chirurgické rukavice a antiseptické přípravky na pokožku, i různých řešení služeb. Názvy značek jsou BARRIER®, ProcedurePak®, Biogel® a Hibi Antiseptics.

Divize ošetřování ran nabízí šetrnou a účinnou léčbu ran pomocí široké nabídky unikátních výrobků: Mepilex® a Mepitel®, založených na patentované měkké silikonové technologii Safetac®, a tradičních výrobků, jako jsou chirurgické a fixační krytí, například Mepore®. Společnost Mölnlycke Health Care začala působit jako nezávislá firma v roce 1998 a v červenci 2005 ji od fondů Nordic Capital zakoupily fondy Apax. V srpnu 2005 sloučil Apax s Mölnlycke Health Care své dvě stávající firmy v portfoliu, Regent a Medlock, a vytvořil novou společnost Mölnlycke Health Care AB. Firma má kolem 6000 zaměstnanců a výrobní závody v Belgii, České republice, Finsku, Malajsii, Francii, Thajsku a ve Spojeném království.

3.2. Výrobní závod v Karviné, Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o.

Výrobní závod byl v Karviné v průmyslové zóně na Novém poli založen v roce 2001. Tato továrna zde v srpnu roku 2002 zahájila produkci jednorázových zakázkových setů ProcedurePak. Jedná se o sety sestavené z komponentů přímo na přání zákazníků.

V roce 2003 byla navíc spuštěna poloautomatizovaná výroba chirurgických roušek BARRIER. Závod je schopen vyprodukovat 200 různých druhů plášťů a roušek.

Během všech fází výroby je přísně dbáno na maximální kvalitu a dodržování všech závazných předpisů a nařízení pro výrobu zdravotnických prostředků v Evropě. Za svou snahu při dodržování závazných norem a za svůj přístup k ochraně životního prostředí a k bezpečnosti práce byla společnost Mölnlycke Health Care odměněna mimo jiné certifikací ISO 9001 (systém řízení jakosti), 14001 (systém environmentálního managementu) a 18001 (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).

3.3 Zaměstnanci výrobního závodu v Karviné

Při samotném startu továrny v Karviné podnik zaměstnával 95 pracovníků. Aktuálně firma zaměstnává přibližně 600 zaměstnanců, z čehož 437 je zaměstnáno přímo ve výrobě a skladu. Firma zaměstnancům nabízí zázemí stabilní mezinárodní společnosti, odpovídající platové ohodnocení a širokou škálu benefitů. V rámci firemní politiky péče o zaměstnance se snaží pro každého pracovníka vytvořit podmínky pro růst a osobnostní rozvoj.

3.4 Vize do budoucnosti

Mölnlycke Health Care je již nyní Evropskou jedničkou ve výrobě zakázkových setů. Vizí do budoucna je nejen si tuto pozici udržet, ale zároveň v této oblasti udávat směr dalšího vývoje, což také reflektuje strategický záměr společnosti - vytvořit z karvinské továrny špičkové centrum pro kompletaci zakázkových setů ProcedurePak. Vzhledem k tomu, že výroba ProcedurePak doposud roste 20-25 % ročně, plánují se další investice, rozšiřování výroby a pravděpodobně také sterilizační jednotka, která by v budoucnu měla být vybudována právě v Karviné.

3.5. Firemní hodnoty

Firemními hodnotami, které jsou definovány strategií společnosti, jsou:

Nadšení (passion)

„Těší nás, co děláme a sdílíme nadšení pro naše výrobky služby.“

„Vždy děláme vše pro to, abychom překonali očekávání zákazníků.“

Učení se (learning)

„Dělíme se o své znalosti a dovednosti.“

„Jsme otevření kritice našich nedostatků a hledáme cesty, jak je napravit“

Spolehlivost (integrity)

„Máme odvahu stát za tím, v co věříme.“

„Neslibujeme, čeho nemůžeme dosáhnout.“

„Dodáváme, co slíbíme.“

3.6 Kvalita a životní prostředí

Výrobky společnosti Mölnlycke Health Care,co se týče použitých materiálů, mají jen minimální zásah na životní prostředí.

Mölnlycke Health Care jako výrobce zdravotnických prostředků musí splňovat řadu požadavků v oblasti řízení jakosti a ochrany životního prostředí.

Systémy řízení jakosti a ochrany životního prostředí

Mölnlycke Health Care pracuje v souladu s Evropskou Směrnicí pro zdravotnické prostředky (Medical Device Directive), Americkým systémem regulace kvalita FDA, ISO 9001, EN 46!001 a ISO 13485)

3.7 Analýza lidských zdrojů ve společnosti

Za hlavní zdroj úspěchů společnost považuje své loajální a kvalitní zaměstnance. V současné době má společnost okolo 600 zaměstnanců, z toho 150 zaměstnanců pracuje v technicko-hospodářské pracovní pozici a ostatní na operátorských pozicích.

Průměrný věk zaměstnanců je 30 let. Většinu zaměstnanců ve společnosti tvoří ženy, procentuálně to je 76 %, cca 418 žen a 24 % mužů, cca 131.

Průměrná délka doby, po kterou jsou zaměstnanci ve společnosti zaměstnáni, je 3, 99 roků.

3.7.1 Systém vzdělávání

Pro zaměstnance výroby a skladu jsou vzdělávací potřeby definovány pro jednotlivé týmy nebo určené skupiny.

Systém vzdělávání pro pracovníky administrativy je postaven na individuální bázi a vytváří se v rámci procesu hodnocení osobního přínosu zaměstnanců. Tento systém vychází ze srovnání potřeb společnosti promítnuté v dané pracovní pozici s reálným stavem znalostí a dovedností konkrétního pracovníka. Je tedy velmi flexibilní, nikoliv univerzální pro celou společnost. Vzdělávací kurzy probíhají většinou v rámci pracovní doby jednotlivých pracovníků a jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Rozvoj zaměstnanců a potřebné vzdělávání vychází také z aktuálně nadefinovaných cílů pro konkrétního zaměstnance. Veškeré cíle, kterých by měli zaměstnanci v budoucnu dosahovat, musejí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Tato

charakteristika umožní se lépe cílům reálně přiblížit či jich dosáhnout zcela, tedy na 100%. Cíle zaměstnanců jsou nadefinovány vždy v daném roce nejpozději do konce měsíce března, aby ve zbytku roku mohli zaměstnanci začít s jejich realizací. Cíle či aktivity, ve kterých je nutno se zlepšit, jsou vyspecifikovány v dokumentu v části osobního plánu rozvoje. Pro názornou ukázkou je uveden příklad aktivit, ve kterých je nutno se zlepšit a následné rozvojové aktivity u zaměstnance na pozici „náborový koordinátor“, který provádí výběrová řízení ve společnosti.

Mezi cíle patří zlepšení prezentační dovednosti, zlepšení znalosti anglického jazyka, zvýšení efektivity výběrového procesu a zlepšení znalosti RON systému (personální a mzdový software)

Vzdělávací kurzy, které společnost nabízí:

- kurz prezentačních dovedností
- kurz anglického jazyka
- školení o jednotlivých odděleních společnosti
- počítačový kurz orientovaný na RON systém

4. ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole se budu hloubkově věnovat procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Mölnlycke Health Care Klinipro s.r.o., návrhy a doporučení ke zkvalitnění těchto procesů, které bych chtěla poskytnout společnosti.

Abych se k těmto návrhům dopracovala, nejdříve budu muset pochopit a následně popsat situaci ve společnosti. Tento průzkum je proveden prostřednictvím sběru dat za pomoci dotazníků, pozorování a rozhovory s manažerkou personálního oddělení. Chtěla jsem získat co nejpřesnější informace o společnosti, zaměstnancích a personální politice.

4.1. Procedura náboru

Cílem procedury je zajistit jednotný postup při náboru zaměstnanců v souladu s firemními hodnotami a zásadami. Organizaci interních a externích výběrových řízení, ukončení výběrového řízení a oslovení vítězného kandidáta v administrativních procesech spojených s nástupem nového zaměstnance v adaptačních procesech nových zaměstnanců. Noví zaměstnanci by byli hodnoceni v nové pracovní pozici.

Definice procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti

Proces zabezpečování lidských zdrojů se týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami společnosti a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality zaměstnanců, ale také na výběr a povyšování zaměstnanců, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům společnosti.

Společnost si pokládá dvě základní otázky:

1. Jaké lidi potřebuje k tomu, aby společnost byla skutečně konkurenceschopná jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?
2. Co musí udělat, pro to, aby získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?

Navíc je potřeba pečlivě zvážit potřeby lidských zdrojů, odpovídající počet v souvislosti s plánovanými činnostmi a navíc odpovídající kvalifikace a kompetence.

Výběrová řízení reflektují především na profil zaměstnance společnosti, aby byl v souladu s hodnotami společnosti, vizí, misí a strategiemi společnosti.

Každý nový zaměstnanec společnosti by měl ve svých charakterových vlastnostech splňovat základní podmínky kompetenčního modelu stanoveného společností.

4.1.2 Organizace interních a externích výběrových řízení

Výběrová řízení se organizují výhradně na základě plánu lidských zdrojů stanoveného společností, případně na základě aktuální potřeby obsazení nové či stávající pracovní pozice novým zaměstnancem. Aktuální potřeby obsazení pozic ve výrobě definují výrobní koučové (nebo jejich zástupci) na pravidelných schůzkách se zástupcem personálního oddělení.

Identifikuje-li liniový manažer volnou pracovní pozici, informuje personální oddělení o potřebě výběrového řízení a doloží schválenou „Žádost o nového zaměstnance“. Liniový manažer musí uvedený formulář řádně vyplnit dle aktuálních instrukcí, které jsou nedílnou součástí formuláře. Personální oddělení do žádosti doplní předpokládaný nástupní plat a manažer stvrdí svým podpisem správnost vyplněného formuláře. Následně pověřený zaměstnanec oddělení předloží žádost o nového zaměstnance generálnímu manažerovi ke schválení.

Proces výběrového řízení může začít až po schválení žádosti generálnímu manažerovi. K vymezení požadavků pro výběr vhodného kandidáta je využíván aktuální popis práce. Před zahájením výběrového řízení liniový manažer dodá aktuální popis práce pro příslušnou pracovní pozici. Standardní doba pro výběr vhodného kandidáta je 45 pracovních dní. U operátorských pozic je doba pro výběr přibližně 2 týdny.

Před vypsáním výběrových řízení každý liniový manažer zváží obsazení volné pracovní pozice z řad vlastních zaměstnanců, kteří by o toto místo měli zájem a mají odpovídající motivaci a kvalifikaci. Uchazeči z řad stávajících zaměstnanců společnosti jsou k osobnímu pohovoru v 1 kole výběrového řízení přizváni bez výjimek. Personální oddělení spravuje databázi uchazečů o zaměstnání, ve které je každý uchazeč o zaměstnání ve společnosti evidován po dobu 6 měsíců a jeho osobní údaje jsou uchovávány v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů 101/2000. Po uplynutí této lhůty jsou materiály skartovány.

Pověřený zaměstnanec personálního oddělení provede předvýběr došlých reakcí dle kritérií uvedených v popisu práce volné pracovní pozice a dále provede předvýběr vhodných kandidátů

v prvním kole výběrového řízení tak, aby byl zajištěn vhodný profil zaměstnance společnosti.

Metody prověřování ve výběrovém řízení jsou určovány dle jednotlivých požadavků na danou pracovní pozici. Způsob provedení výběrového řízení je zvolen podle nároků na pracovní pozici, která je obsazována.

V dalších kolech výběrového řízení je již kladen důraz především na odborné kompetence kandidáta pro vykonávání volné pracovní pozice.

Společnost využívá behaviorální metodu výběrového řízení, mezi konkrétní nástroje patří dotazník Thomas International a Belbinovy týmové role nebo různé inteligenční testy a případové studie

Role liniových vedoucích a personalistů

Personální oddělení se zabývá při výběru zaměstnanců dvěma fázemi : v první fázi se snaží o přesné pochopení liniového manažera, popis pracovního místa, jakého zaměstnance na požadované místo hledají. Ve druhé fázi je personalista odpovědný za první kolo výběrového řízení a poté doporučí liniovému managerovi nejvhodnější kandidáty.

Liniový manager zodpovídá za přímý výběr zaměstnance, vybírá si již z užšího okruhu kandidátů typově toho, kdo přesně zapadne a začlení se do týmu. Personalista se může účastnit i tohoto dalšího výběrového kola.

Průběh výběrového řízení na technicko-hospodářské pracovní pozice:

V prvním kole se provádí předvýběr, kterým je pověřen náborový specialista, popřípadě zaměstnanec personálního oddělení.

Ve druhém kole výběrového řízení provádí liniový manažer a zástupce personálního oddělení, další kola, případně externí konzultant v závislosti na nárocích na volnou pracovní pozici.

Průběh výběrového řízení na operátorské pracovní pozice:

Výběr vhodných kandidátů na operátorské pozice probíhá jednokolově. Personální oddělení organizuje hromadné předvýběry, kdy jsou uchazeči o zaměstnání informováni o společnosti, pracovních podmínkách, nabízených pracovních pozicích. Následně jsou zástupcem personálního oddělení vedeny krátké individuální pohovory s jednotlivými uchazeči, kde jsou ověřeny kompetence potřebné pro výkon funkce operátora skladu nebo výroby.

4.1.3 Inzerce volné pracovní pozice

Všechny volné pracovní pozice jsou inzerovány ve standardizované formě. Personální oddělení vytvoří na základě žádosti a popisu práce návrh obsahu inzerce volné pracovní pozice a zkonzultuje návrh s liniovým manažerem. Inzerce volné pracovní pozice je zveřejněna na informačních místech v prostorách společnosti, aby se výběrového řízení mohli zúčastnit také stávající zaměstnanci společnosti. Externí výběrová řízení jsou vždy zveřejněna prostřednictvím inzerce na Úřadu práce. Dle uvážení jsou pak zvoleny další metody oslovení potenciálních kandidátů – např. inzerce v tisku nebo na internetu, kontaktem s vysokými školami, vzdělávacími institucemi a smluvními personálními agenturami.

4.1.4 Nábor nových zaměstnanců

Po vybrání vítězného kandidáta na inzerovanou pracovní pozici provede pověřený zaměstnanec personálního oddělení stažení inzerce ze všech interních a externích inzertních míst, na kterých bylo volné pracovní místo zveřejněno.

Vítěznému kandidátu je zaslána pracovní nabídka schválená manažerem, ve které jsou uvedeny podmínky smluvního vztahu – návrh data nástupu do pracovního poměru, typ pracovního poměru, mzdové podmínky, zaměstnanecké výhody apod. Písemná pracovní nabídka má standardizovanou podobu viz příloha č.2. Vítězný uchazeč, jemuž byla nabídka doručena, tuto pracovní nabídku potvrdí nejlépe písemně, e-mailem, případně telefonicky.

Pověřený zaměstnanec personálního oddělení poté co vítězný kandidát přijme pracovní nabídku obeznámí vhodným způsobem ostatní kandidáty, kteří u výběrového řízení neuspěli. (viz příloha č. 3)

Pověřený zaměstnanec personálního oddělení provede ve spolupráci s liniovými manažery aktualizaci plánu náborů a minimálně jednou měsíčně provede aktualizaci organizační struktury společnosti v případě, že se jedná o obsazení technicko-hospodářské pracovní pozice.

4.1.5 Náklady na nábor

Společnost využívá při výběrových řízeních dva typy zdrojů:

1.interní

Ve společnosti jsou vymezeni interní zaměstnanci, kteří se zabývají výběrovým řízením hlavně u pozic operátorských. Náklady na toto výběrové řízení jsou spojeny pouze se mzdou, kterou tito zaměstnanci dostávají.

2.Externí

Společnost využívá agentur, které vyselektují nejvhodnější kandidáty, tímto společnost šetří čas a náklady spojené s tímto výběrovým řízením jsou dvojnásobek až trojnásobek měsíčního platu zaměstnance, v případě, že byl úspěšně přijat a skončila mu tříměsíční zkušební doba.

Spolupráce s Úřadem práce není pro společnost efektivní, ze zkušeností vyplynulo, že většina kandidátů doporučená Úřadem práce nevyhovovala požadavkům obsazovaného pracovního místa.

Přesto plyne společnosti povinnost ze zákona, o otevření každé nové pozice informovat Úřad práce.

Na druhou stranu i tím, že Úřad práce informuje o volných pozicích, tak se lidé hlásí i sami na volné pracovní pozice, většinou na operátorské a jsou na tato volná pracovní místa přijati.

4.2 Adaptační proces nových zaměstnanců

V rámci adaptačního procesu je zaměstnanec po přijetí nabídky informován o postupu při nástupu do pracovního poměru ve společnosti. Zaměstnanci je během prvních dní pracovního poměru předán liniovým manažerem zaškolovací plán s detailním obsahem činností, konkrétními daty jednotlivých zaškolovacích bloků a se jmény školitelů.

Všichni noví zaměstnanci jsou povinni absolvovat povinná školení během prvního kalendářního měsíce. Při nástupu, nejpozději do jednoho měsíce po nástupu, předloží liniový manažer zaměstnanci dvě vyhotovení popisu práce, která podepíší. Jedno vyhotovení si ponechá zaměstnanec a jedno je liniovému manažerovi odevzdáno na personální oddělení. Liniový manažer zároveň zašle personálnímu oddělení popis práce v elektronické podobě. Popis práce má standardizovanou podobu a obsahuje veškeré náležitosti – zejména podpisy zaměstnance, liniového a generálního

manažera. Popis práce musí být rovněž opatřen čitelnými jmény všech podepsaných osob. V případě aktualizace popisu práce je potřeba postup zopakovat.

4.3 Zaškolování nových zaměstnanců a jejich hodnocení ve společnosti

Tato procedura popisuje:

- jak zajistit zaškolení nových zaměstnanců výroby PPak v rámci Tréninkové linky
- postup při organizaci zaškolení nových zaměstnanců
- obsah zaškolení, jeho jednotlivé kroky a jejich délka
- jak zajistit řádnou dokumentaci zaškolení nových zaměstnanců
- jak měřit a hodnotit efektivitu tréninkové linky
- osoby zodpovědné za jednotlivé kroky

Cílem je zajištění jednotného postupu při organizaci zaškolení výroby Ppak, dostatečné zaškolení nových zaměstnanců výroby Ppak, řádnou dokumentaci zaškolení nových zaměstnanců výroby Ppak, hodnocení a měření efektivity školení a rozdělení odpovědností za jednotlivé kroky.

4.4 Úvodní zaškolení nových zaměstnanců

Cílem úvodního školení nových zaměstnanců a také nových vedoucích zaměstnanců (v případě potřeby stejně tak stávajících zaměstnanců) je jejich rychlé seznámení s kulturou organizace, s firmou jako takovou, s jejími zaměstnanci a potřebnými pracovními dovednostmi. Nový zaměstnanec je seznámen s úvodním školicím programem co nejdříve, nejpozději však do jednoho měsíce po nástupu.

Minimální úvodní školicí program

Všechny osoby vykonávající jakoukoli činnost v prostorách továrny musí projít minimálním školicím programem. Toto se týká zaměstnanců se smlouvou sjednanou na dobu kratší než je jeden měsíc, externích pracovníků nebo dodavatelů.

Minimální zaškolení bude zajištěno předtím, než nová osoba zahájí jakoukoli činnost v továrně Mölnlycke Health Care Klinipro, s.r.o.

Obsahem minimálního zaškolení jsou pokyny týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

pokyny týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro vedoucí pracovníky a ostatní zaměstnance, chování v kontrolovaných zónách, pravidla správné výrobní praxe, týkající se těch, kteří vstupují do výroby.

Vedoucí pracovník je zodpovědný za seznámení dočasného pracovníka s tímto základním programem. Osoba, která objedná externí služby (kontaktní osoba) je zodpovědná za zaškolení externího subdodavatele.

Toto základní úvodní školení je dokumentováno samostatně, v knize pro Základní úvodní školení na recepci. Proškolený stvrdí svým podpisem, že obdržel školení ve výše popsaném rozsahu.

Cílem Tréninkové linky je posílení 100 % kvality, dále pak sjednocení a zefektivnění zaškolení nových zaměstnanců výroby operačních setů ProcedurePak ve smyslu rychlého získání pracovních dovedností, znalostí (zejména z oblasti kvality) nutných pro pracovní činnost operátora a dosažení produktivity.

Nový zaměstnanec je informován o existenci a cílech Tréninkové linky při výběrovém řízení.

Se školicím programem Tréninkové linky je nový zaměstnanec seznámen koučem první den při nástupu. Kouč předá zaměstnanci Záznam o školení nového zaměstnance.

V případě, že zaměstnanec přechází na PPak z jiné pozice, je povinen absolvovat zaškolení v rámci Tréninkové linky.

Zaškolovací kolečko pro pracovníky administrativy

Zaškolovací kolečko představuje prezentace jednotlivých procesů v rámci Mölnlycke Health Care, Klinipro, s.r.o. a je pravidelně organizováno personálním oddělením vždy ve dvouměsíčních periodách. Pro všechny nové pracovníky administrativy je absolvování všech koleček povinné. Zodpovědnost za účast nového zaměstnance v zaškolovacím kolečku nese v rámci úvodního zaškolení liniový manažer.

Procedury specifické pro určité pozice

Všechna ostatní školení potřebná k vykonávání jednotlivých pozic jsou určena liniovým manažerem (vedoucím pracovníkem) v individuálním plánu školení. V případě výskytu jakýchkoli změn nebo dodatků týkajících se školení v této proceduře je každý liniový manažer zodpovědný za informování a školení svých podřízených. Totéž platí v případě, že dojde ke změně v jakékoli interní směrnici.

V případě změn ve strategii společnosti (Vize, Poslání, Kvalita a životní prostředí) budou tyto

změny do 14 dnů po obdržení informace o těchto změnách z centrály přeloženy do českého jazyka a do jednoho měsíce budou všichni zaměstnanci o těchto změnách informováni. Liniový manažer zajistí účast nově příchozích na úvodním školicím programu, který pravidelně organizuje personální oddělení a je zodpovědný za seznámení nových zaměstnanců se směrnicemi specifickými pro jednotlivé pozice. V případě, že se jedná o nového vedoucího pracovníka, personální oddělení informuje specialistu BOZP za účelem zaškolení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany pro vedoucí pracovníky.

4.5 Organizace školení

Školení je organizováno na základě přijetí zaměstnance na pozici operátora do výroby PPak. Noví zaměstnanci se školí primárně na odpolední směně. Minimální počet nových zaměstnanců pro spuštění Tréninkové linky v daném nástupním termínu jsou čtyři zaměstnanci. Maximální počet nových zaměstnanců na jednu výrobní linku je osm zaměstnanců.

V případě vyššího počtu se zaměstnanci budou školit na dvě směny. Personální oddělení informuje všechny účastníky tréninkové linky o možném zahájení a případném termínu zahájení tréninkové linky. Výrobní ředitel určí směnu, na které tréninková linka proběhne, kouč vybere dva školitele (jednoho pro první týden pro podporu zaškolení v přípravě).

Audit nezbytného vybavení Tréninkové linky bude průběžně provádět Výrobní kouč. Školitelé Tréninkové linky obdrží certifikát školitele. Kouč informuje o termínu zahájení Tréninkové linky všechny Školitelé Specialisty (mikrobiolog, ekolog, specialista pro BOZP, specialista vzdělávání, interní auditor, specialista pro schvalování komponent, technik kvality, WI koordinátor, procesní inženýr, koordinátor kvality, technik) dále jen specialisty. Jednotliví specialisté si sami zodpovídají za organizaci svých školení, stejně tak za zajištění místnosti (o rezervované místnosti informují kouče). Specialisté jsou povinni zajistit zástup v případě své nepřítomnosti. Obsah školení Tréninkové linky je specifikován v Tréninkovém plánu. Tréninková linka pokryje minimálně oblasti uvedené

v tréninkovém plánu v trvání deseti pracovních dnů. Účast všech nových zaměstnanců v Tréninkové lince je povinná. Školitel Tréninkové linky nese zodpovědnost za účast nových zaměstnanců na každém bloku tréninkové linky (např. na školení mikrobiologa aj). Zakázky pro Tréninkovou linku definuje Školitel tréninkové linky.

Úpravy harmonogramu provádí výhradně zodpovědný kouč (po diskusi se Specialisty a Výrobním ředitelem).

Cílem je zajištění jednotného postupu při organizaci školení, dostatečné zaškolení nových zaměstnanců, seznámení s kulturou organizace a jejich pracovní náplní a zajištění řádné dokumentace kvalifikace zaměstnanců, dokumentace školení zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců a hodnocení efektivity školení

4.5.1 Dokumentace školení

Školení v rámci Tréninkové linky jsou dokumentována ve formuláři. Záznam o školení musí obsahovat tyto údaje:

- název školení
- obsah
- jméno a funkci školitele
- datum
- délku
- způsob prověření účinnosti školení
- jména všech účastníků
- jejich podpisy

Pokud je obsahem školení vnitřní směrnice, na tomto formuláři musí být uvedeno identifikační a revizní číslo.

Záznam o školení musí být vyplněn po každém jednotlivém zaškolení, za což je zodpovědný školitel. Proškolený stvrzuje svým podpisem, že obdržel školení ve výše popsáném rozsahu. Za předání záznamů z Tréninkové linky je zodpovědný kouč. Záznamy předává po ukončení zaškolení tzn. po uplynutí deseti pracovních dnů.

Osoba zodpovědná za vedení databáze školení v rámci Tréninkové linky je recepční.

Dokumentace kvalifikace

Doklady o vzdělání a dokumenty dokládající kvalifikaci jsou shromážděny při nástupu do práce.

Personální oddělení vede osobní složky zaměstnanců, ve kterých jsou uloženy doklady o vzdělání a certifikáty potvrzující dosažené vzdělání před vstupem do společnosti. Všechny tyto dokumenty jsou shromážděny při nástupu do práce.

4.6 Hodnotící proces zaměstnance na nové pracovní pozici

První hodnotící pohovor provede liniový manažer se zaměstnancem technicko-hospodářské pracovní pozice nejpozději před koncem jeho zkušební doby. V případě stávajícího zaměstnance na nové pracovní pozici je hodnotící pohovor proveden během prvních tří měsíců na nové pracovní pozici. V rámci prvního hodnotícího pohovoru je kladen důraz především na aktualizaci popisu práce, aby odpovídal skutečně prováděné náplni práce zaměstnance na nové pracovní pozici a stanovení cílů. Další školení jsou organizována na základě plánu osobního rozvoje, který je nedílnou součástí hodnotících pohovorů. Každý liniový manažer v plánu osobního rozvoje stanoví, kdo je za zajištění vzdělávací aktivity zodpovědný (zaměstnanec, liniový manažer, personální oddělení). Organizace školení je popsána v proceduře.

Hodnocení efektivity Tréninkové linky

Hodnocení efektivity zaškolení se provádí teoretickou a praktickou zkouškou dle harmonogramu. Za obsah teoretického testu a jeho aktualizaci odpovídá vedoucí týmu kvality. Za obsah praktických testů, respektive za přípravu zkušebních setů, odpovídá vedoucí týmu kvality. Zkušební sety budou obsahovat od 0 do 4 chyb, zkoušení u závěrečného praktického testu nebudou informováni o počtu chyb v setu.

Za vyhodnocení praktických testů je zodpovědná technická kvality. Za vyhodnocení 1. teoretického testu a za vložení výsledků 1. teoretického a praktických testů je zodpovědný školitel. Výsledky průběžných zkoušek jsou pouze orientační a slouží k přípravě na zkoušku závěrečnou.

Za provedení závěrečné teoretické zkoušky je zodpovědné personální oddělení. Za úspěšné absolvování závěrečného teoretického testu se považuje 85 % správných odpovědí.

V případě, že zaměstnanec neprospěl, školitel s koučem individuálně posoudí, zda může školení v Tréninkové lince opakovat.

Za finální stanovisko (na základě výsledků praktických i teoretických zkoušek), zda zaměstnanec uspěl nebo neuspěl na tréninkové lince, nese odpovědnost kouč. Zodpovědný kouč také rozhoduje, zda zaměstnanec nastoupí na skutečnou linku.

Po celou dobu trvání Tréninkové linky budou probíhat výrobní audity 2. - 4. den 100 % kontrola, 5. den 50 %, 6. den 40 %, 7. den 30 %, 8. den 20 %, 9. den 10 % a 10. den 5 %.

Poslední tři dny musí být výstup z auditu bez jediné chyby, jinak se bude zaškolení prodlužovat do té doby, dokud opravdu žádné chyby nebudou. Případné prodlužování tréninkové linky se posuzuje individuálně a rozhoduje o něm výrobní ředitel.

Po splnění požadavků tréninkové linky bude nový zaměstnanec zařazen na běžnou linku, která si bude odepisovat dvě hodiny na směnu v průběhu prvního týdne a jednu hodinu na směnu v průběhu druhého týdne, aby byla kompenzována nižší výkonnost nového zaměstnance.

Materiály pro přípravu na závěrečnou zkoušku

Noví zaměstnanci mají možnost připravit se na závěrečnou zkoušku podle okruhů otázek a informačních materiálů, které jsou k dispozici u koučů.

Za přípravu a aktuálnost materiálů jsou odpovědní jednotliví specialisté a kouč.

Dokumenty týkající se tréninkové linky mají zaměstnanci k dispozici na firemním intranetu.

Dokumentace školení a hodnocení efektivity

Veškerá interní i externí školení jsou dokumentována ve formuláři. Záznam o školení musí obsahovat tyto údaje: název školení, obsah, jméno a funkci školitele, datum, délku, způsob prověření účinnosti školení, jména všech účastníků a jejich podpisy. Pokud je obsahem školení vnitřní směrnice, na tomto formuláři musí být uvedeno identifikační a revizní číslo. Po vyplnění budou záznamy o školení odevzdány osobě odpovědné za vedení elektronické databáze školení.

Elektronická databáze školení

Jak externí, tak interní školení jsou dokumentována ve formuláři. Osoba zodpovědná za vedení databáze školení je recepční. Všechny záznamy ukládá do elektronické databáze pokud možno co nejdříve, aby byl k dispozici aktuální přehled školení zaměstnanců. Po zaevidování údajů do databáze budou originály záznamů školení, jejich přílohy a popisy založeny do šanonů podle data, a to postupně tak, že záznam o školení s nejnovějším datem bude vždy nahoře. Záznamy jsou řazeny podle data školení, proto recepční nekládá do vyplněných formulářů žádné další identifikační číslo pro účely registrace.

Dokumentace a hodnocení interního školení

Zodpovědnost zaznamenávat a hodnotit efektivitu interního školení nese interní školitel. K hodnocení může použít jednu z doporučených forem, kterou pak zaznamená do kolonky vyhodnocení ve formuláři.

Dokumentace a hodnocení externího školení

Zodpovědnost zaznamenávat a hodnotit efektivitu externího školení nese zaměstnanec vyslaný na toto školení. V případě skupiny zaměstnanců je personálním oddělením určena jedna zodpovědná osoba. K hodnocení externího školení se používá formulář, jež rovněž slouží ke schválení školení liniovým manažerem a personálním oddělením. Hodnocení školení je podmínkou pro vyúčtování cestovních náhrad na školení.

Do jaké míry je pak dané školení efektivní pro konkrétního zaměstnance posuzuje výhradně příslušný liniový manažer.

Osoba zodpovědná za dokumentaci školení je rovněž povinna zajistit podpisy všech účastníků školení.

První den v práci

První den noví zaměstnanci ve společnosti tráví jak v administrativě, tak na operátorské pozici podobně. Nejprve si všichni noví zaměstnanci projdou bezpečnostním školením práce, ve výrobě se toto školení liší v prostředí a rizikům u vykonávání práce.

Poté jsou všem novým zaměstnancům poskytnuty základní informace o společnosti, program školení, dostanou pracovní smlouvu a jsou uvedeni na pracoviště.

Seznámí se s nadřízenými a kolegy.

4.7 Hodnocení výběru a adaptace zaměstnanců

Hodnocené výběrových řízení

Pokud kandidáti uspějí, dostávají informační mail, anebo jsou přímo telefonicky obeznámeni s nabídkou pracovního místa.

Pokud neuspějí, nedostávají informační mail, ale jsou s výsledky obeznámeni telefonicky.

Hodnocení adaptačního procesu

Hodnocení adaptace nových zaměstnanců společnost posuzuje tím, že pokud funguje tým jako celek, znamená to pro společnost to, že adaptace byla úspěšná.

Nemají pro toto hodnocení vyčleněny žádné zaměstnance.

4.8 PRŮZKUM VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.

Pod vedením své konzultantky jsem provedla ve společnosti průzkum výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Zjištěné informace vedou k interpretaci celkového zhodnocení výběru a adaptace zaměstnanců, ale také vypovídají, jak se společnosti podařilo adaptovat své zaměstnance do nového prostředí a na pracovní pozici, kterou vykonávají.

Bylo rozdáno 60 dotazníků, z nichž mi bylo vráceno 41.

Průzkum současného stavu byl proveden na základě vyplnění 41 dotazníků a jejich vyhodnocení je provedeno v tabulkách se slovním popisem.

Průzkum jsem prováděla u 41 zaměstnanců společnosti. Dotazníky byly rozdány v papírové i elektronické podobě a vyplňovány anonymně s příslibem, že výsledky nebudou zveřejněny ani vedoucímu, ani spolupracovníkům. Na vypracování měl každý vybraný zaměstnanec zhruba 3 týdny času. Část vyplněných dotazníků byla vložena do neprůhledné obálky a předána zaměstnankyni na recepci a druhá část mi byla zpětně odeslána elektronickou poštou.

Zkoumající skupinou byli všichni zaměstnanci, pracující ve společnosti méně než 1 rok, aby výsledky šetření byly co nejpřesnější.

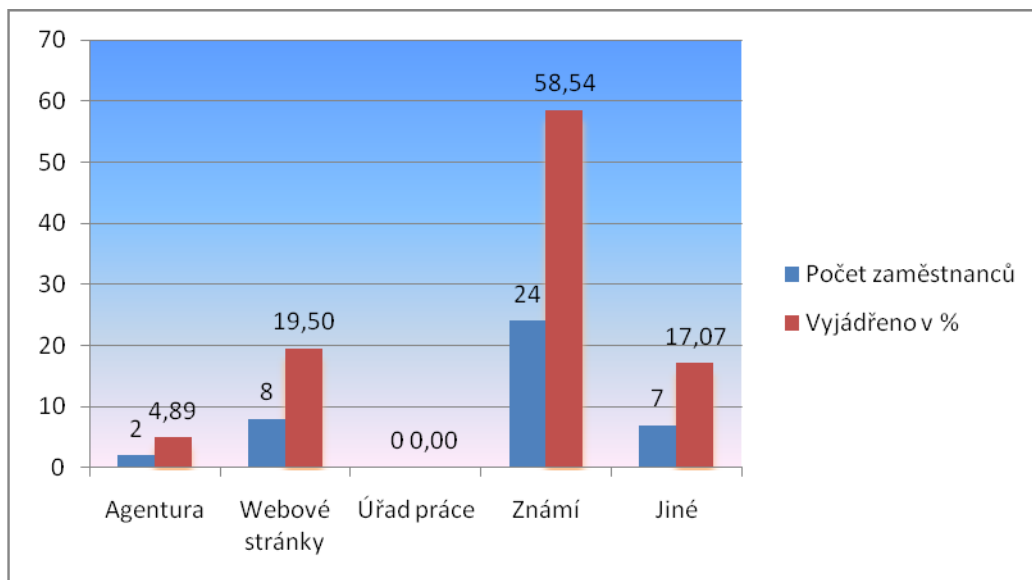
VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST.

Otázka číslo 1 – V této otázce jsem se ptala zaměstnanců jak se o nabízené pracovní pozici dozvěděli.

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|----------------|-------------------|---------------|
| Agentura | 2 | 4,89 |
| Webové stránky | 8 | 19,50 |
| Úřad práce | 0 | 0,00 |
| Známí | 24 | 58,54 |
| Jiné | 7 | 17,07 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Z tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců se o nabízené pracovní pozici dozvěděla přes známé, procentuálně to je 58.54 %. Agenturu označilo 4,89 %, webové stránky 19.5 %, Úřad práce ani jeden, jinou možnost 17,07, %.

Graf č. 1 – Jak se zaměstnanci o nabízené pracovní pozici dozvěděli.



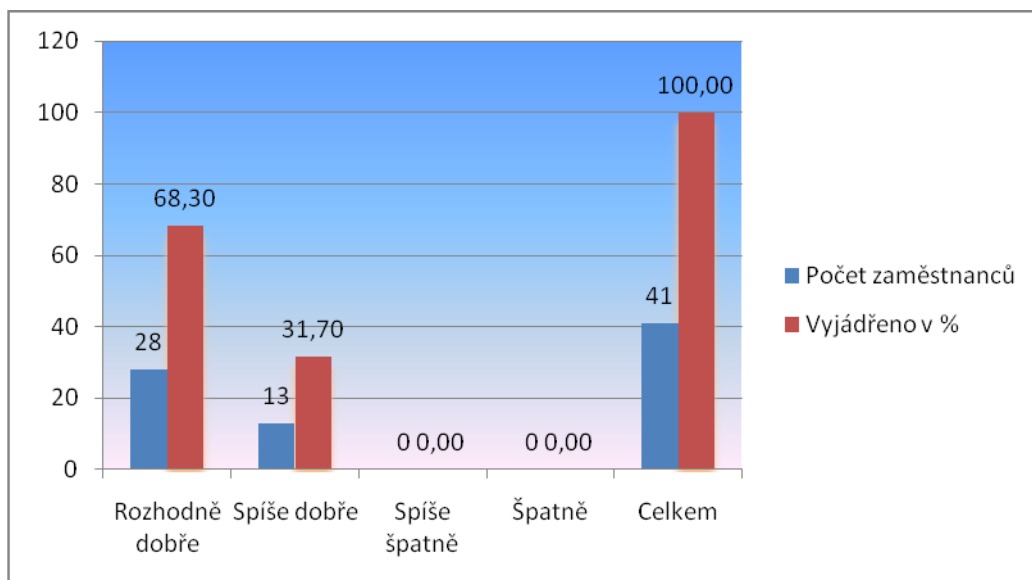
Otázka číslo 2 – V této otázce jsem zjišťovala jak zaměstnanci hodnotí výběrový pohovor

| Zhodnocení pohovoru | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně dobře | 28 | 68,30 |
| Spíše dobře | 13 | 31,70 |
| Spíše špatně | 0 | 0,00 |
| Špatně | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Co se týče zhodnocení výběrového řízení, většina 68,3 % odpovědělo rozhodně dobře, dále 31,7 % spíše dobře a na zhodnocení spíše špatně a špatně neodpověděli ani jeden ze zaměstnanců.

Z toho vyplývá, že výběrový pohovor je zaměstnanci hodnocen velice kladně.

Graf č. 2 Spokojenost s průběhem pohovoru



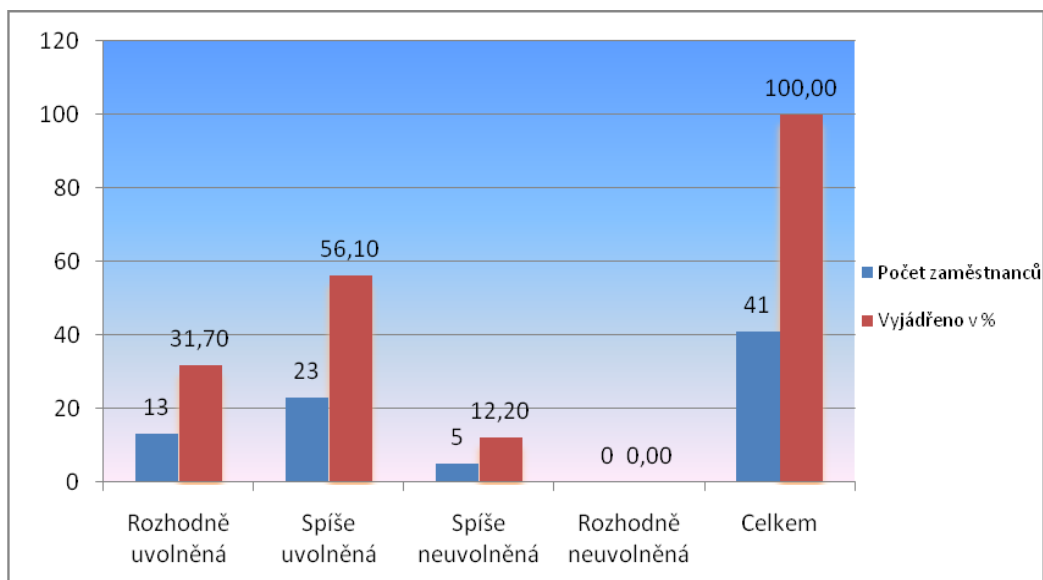
Otázka číslo 3 – Jaká byla atmosféra při výběrovém řízení?

| Atmosféra | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně uvolněná | 13 | 31,70 |
| Spíše uvolněná | 23 | 56,10 |
| Spíše neuvolněná | 5 | 12,20 |
| Rozhodně neuvolněná | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na zhodnocení atmosféry výběrového řízení rozhodně uvolněná odpovědělo 13 zaměstnanců což je 31,7 %, spíše uvolněná 23 zaměstnanců což je 56,1 %, spíše neuvolněná 5 zaměstnanců což je 12,2 % a rozhodně neuvolněná 0 zaměstnanců.

Z tohoto šetření bylo zjištěno, že atmosféru při výběrovém řízení zaměstnanci posuzují spíše uvolněně.

Graf číslo 3 – Atmosféra výběrového řízení

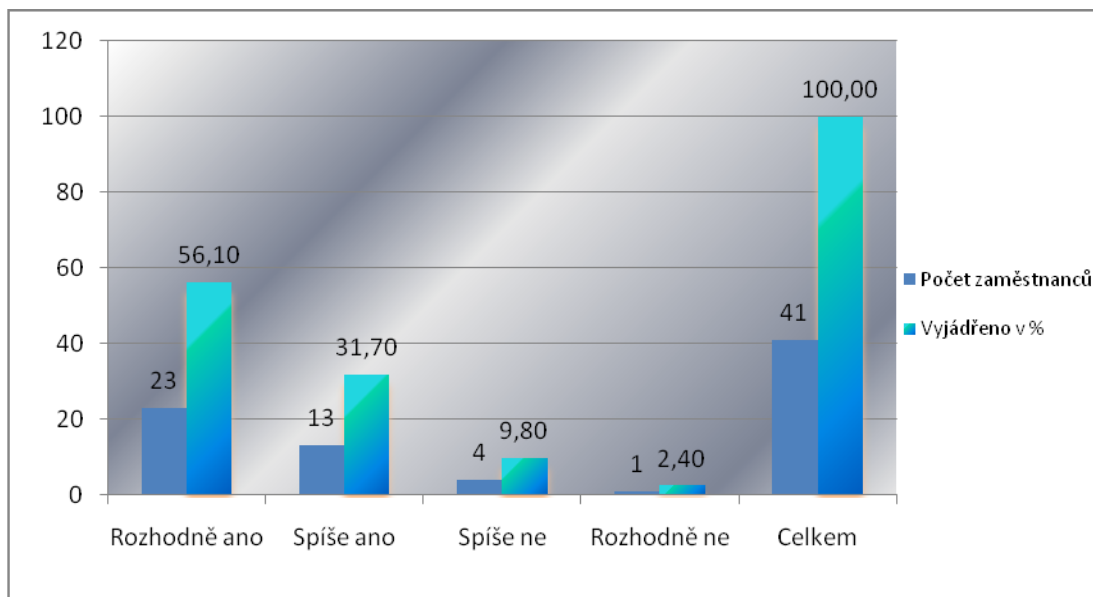


Otázka číslo 4 – Byli členové komise připraveni?

| Připravenost komise | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně ano | 23 | 56,10 |
| Spíše ano | 13 | 31,70 |
| Spíše ne | 4 | 9,80 |
| Rozhodně ne | 1 | 2,40 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na připravenost výběrové komise odpověděla většina 23 zaměstnanců – 56,1 % rozhodně ano, spíše ano 13 zaměstnanců což je 31,7 %, spíše ne 4 zaměstnanci 9,8% a na rozhodně ne odpověděl jen 1 zaměstnanec což je 2,4 %.

Graf číslo 4 – Připravenost členů komise

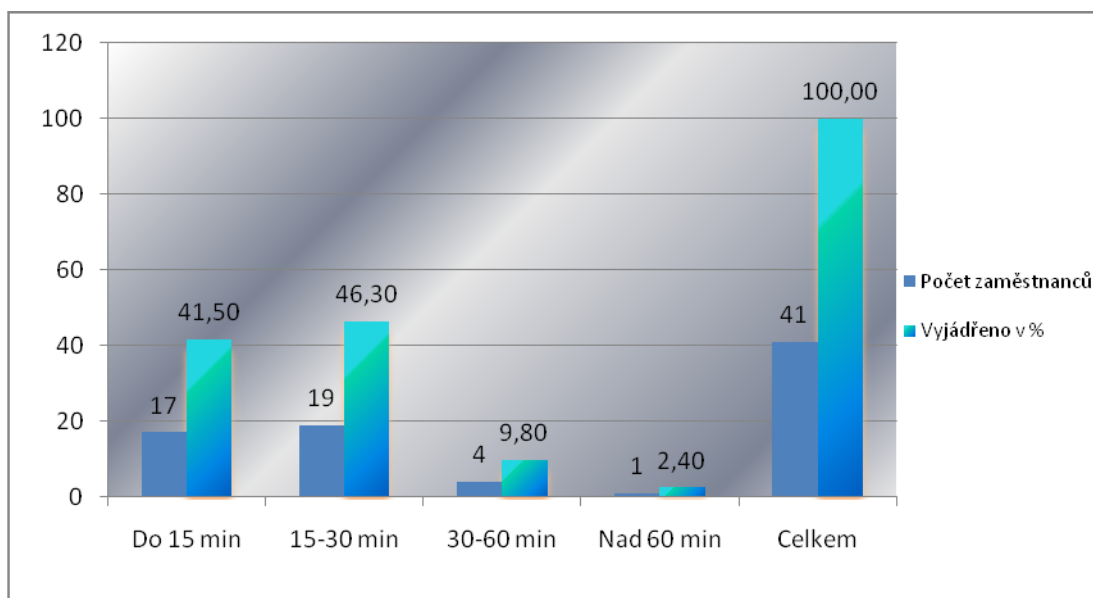


Otázka číslo 5 – V této otázce jsem se ptala na délku pohovoru.

| Délka pohovoru | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|----------------|-------------------|---------------|
| Do 15 min | 17 | 41,50 |
| 15-30 min | 19 | 46,30 |
| 30-60 min | 4 | 9,80 |
| Nad 60 min | 1 | 2,40 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Délku pohovoru do 15 minut označilo 17 zaměstnanců což je 41,5%, 15-30 minut 19 zaměstnanců což je 46,3 %, 4 – 9,8 % zaměstnanci označili délku pohovoru 30-60 minut a jeden zaměstnanec označil délku nad 60 minut, procentuálně to je 2,4 %.

Graf číslo 5 – Délka pohovoru

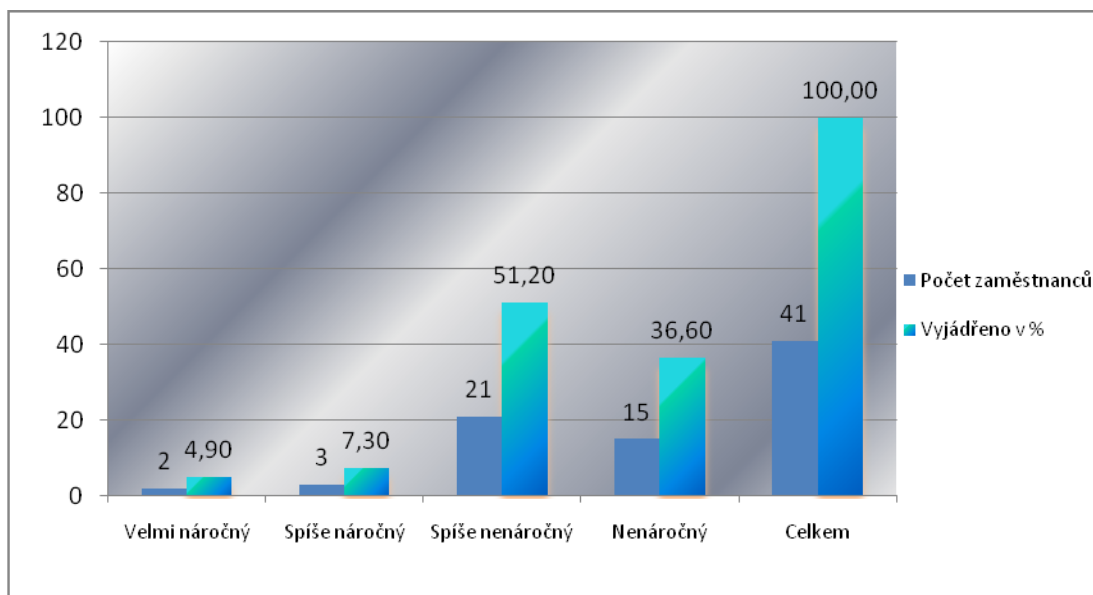


Otázka číslo 6 – Jak by jste zhodnotil/la náročnost pohovoru?

| Náročnost pohovoru | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------------------|-------------------|---------------|
| Velmi náročný | 2 | 4,90 |
| Spíše náročný | 3 | 7,30 |
| Spíše nenáročný | 21 | 51,20 |
| Nenáročný | 15 | 36,60 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku velmi náročný odpověděli 2 zaměstnanci což je 4,9 %, spíše náročný 3 zaměstnanci což je 7,3 %, spíše nenáročný odpovědělo 21 zaměstnanců což je 51,2 % a nenáročný 15 zaměstnanců což je 36,6%. Většinou tedy zaměstnanci hodnotí náročnost pohovoru spíše nenáročný.

Graf číslo 6 – Hodnocení pohovoru



Otázka číslo 7 – Byli Vám v průběhu pohovoru kladeny diskriminační otázky?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------|-------------------|---------------|
| Ano | 0 | 0,00 |
| Ne | 41 | 100,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

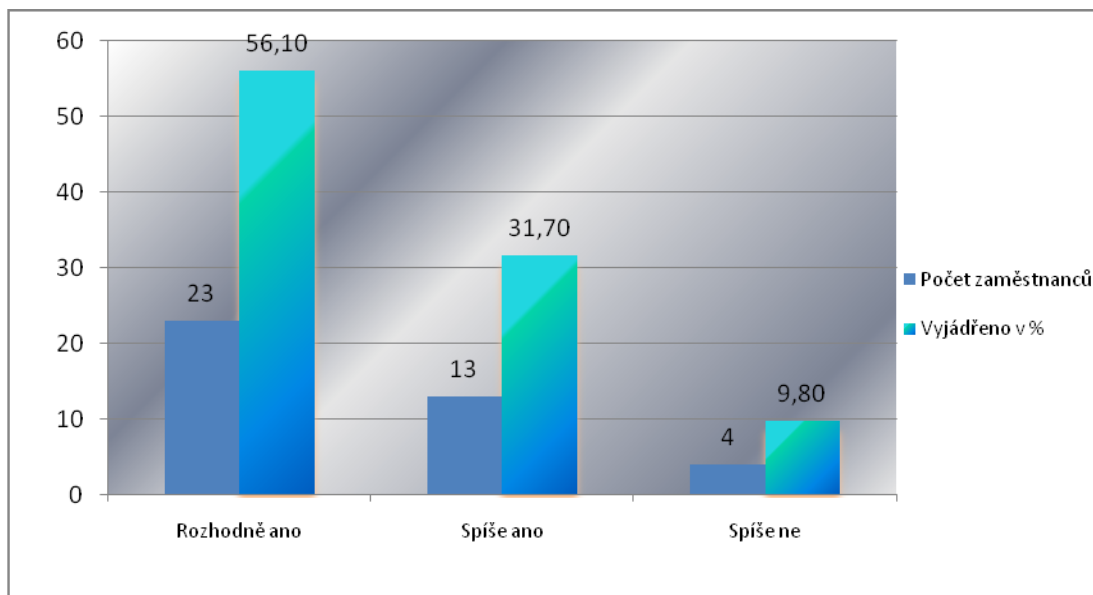
Na otázku, zda zaměstnancům během pohovoru byly kladeny diskriminační otázky, odpověděli všichni zaměstnanci ne, 100 %.

Otázka číslo 8 – Byly Vám v průběhu pohovoru poskytnuty informace o firmě?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně ano | 23 | 56,10 |
| Spíše ano | 13 | 31,70 |
| Spíše ne | 4 | 9,80 |
| Rozhodně ne | 1 | 2,40 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda byly během pohovoru poskytnuty informace o firmě, odpovědělo 23 zaměstnanců rozhodně ano což je 56,1 %, spíše ano 13 zaměstnanců 31,7 %, spíše ne 4 zaměstnanci což je 9,8 % a pouze 1 zaměstnanec odpověděl rozhodně ne, což je 2,4 %.

Graf číslo 8 – Informovanost o firmě

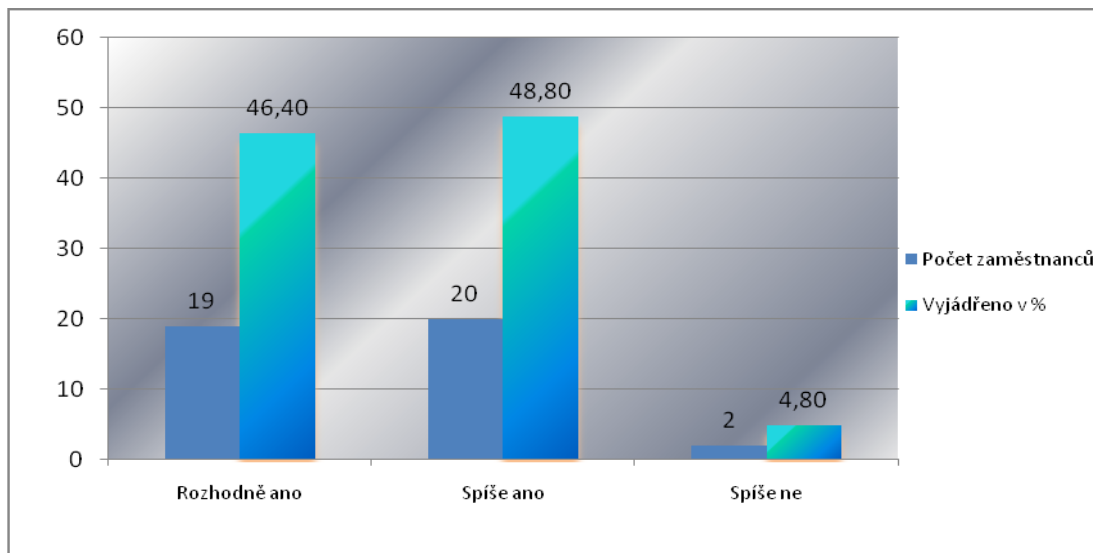


Otázka číslo 9 – Byly Vám v průběhu pohovoru poskytnuty informace o nabízené pozici?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně ano | 19 | 46,40 |
| Spíše ano | 20 | 48,80 |
| Spíše ne | 2 | 4,80 |
| Rozhodně ne | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda byly v průběhu pohovoru poskytnuty informace o nabízené pozici odpovědělo 19 zaměstnanců rozhodně ano, což je 46,4 %, spíše ano 20 zaměstnanců 48,8 %, spíše ne 2 zaměstnanci 4,8 % a na rozhodně ne neodpověděl žádný zaměstnanec.

Graf číslo 9 – informovanost o nabízené pozici

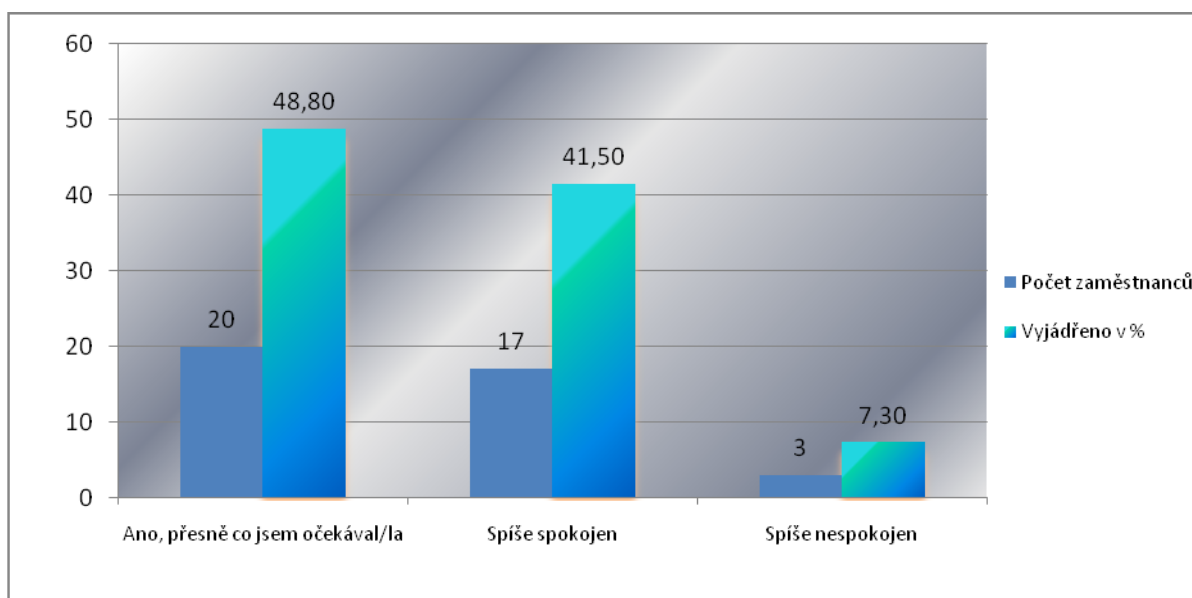


Otázka číslo 10 – Do jaké míry naplnila pracovní pozice Vaše očekávání?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Ano, přesně co jsem očekával/la | 20 | 48,80 |
| Spíše spokojen | 17 | 41,50 |
| Spíše nespokojen | 3 | 7,30 |
| Vůbec, čekala jsem něco jiného | 1 | 2,40 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

U této otázky odpovědělo 17 zaměstnanců ano, přesně to jsem očekával/la, což je 48,8 %, spíše spokojen 17 zaměstnanců což je 41,5 %, spíše nespokojen 3 zaměstnanci 7,3% a vůbec čekal/la jsem něco jiného 1 zaměstnanec, což je 2,4 %.

Graf číslo 10 – Spokojenost s pracovní pozicí



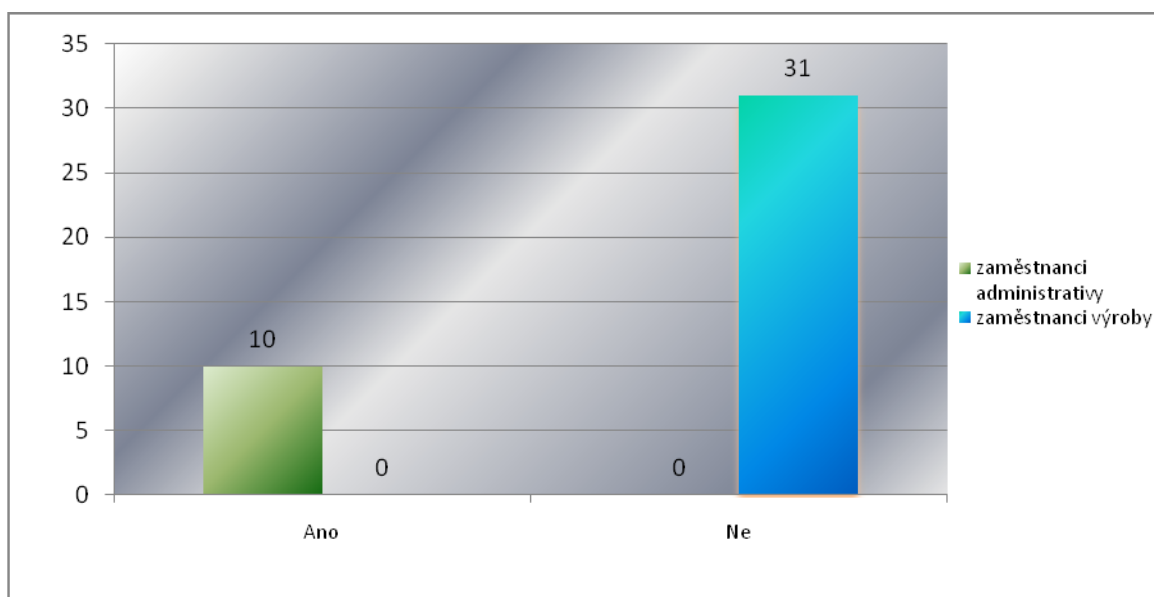
Otázky k adaptačnímu procesu:

Otázka číslo 11 – Měl/la jste k dispozici adaptační plán?

| | zaměstnanci administrativy | zaměstnanci výroby |
|--------|----------------------------|--------------------|
| Ano | 10 | 0 |
| Ne | 0 | 31 |
| Celkem | 41 | 41 |

Na otázku, zda měli zaměstnanci k dispozici adaptační plán, odpovědělo 31 zaměstnanců z výroby, že ne a 10 zaměstnanců z administrativy odpovědělo ano. Tohle je znepokojující zjištění, protože všichni z dotazovaných na operátorské pozici odpověděli, že plán k dispozici nemají.

Graf číslo 11 – Dispozice adaptačního plánu

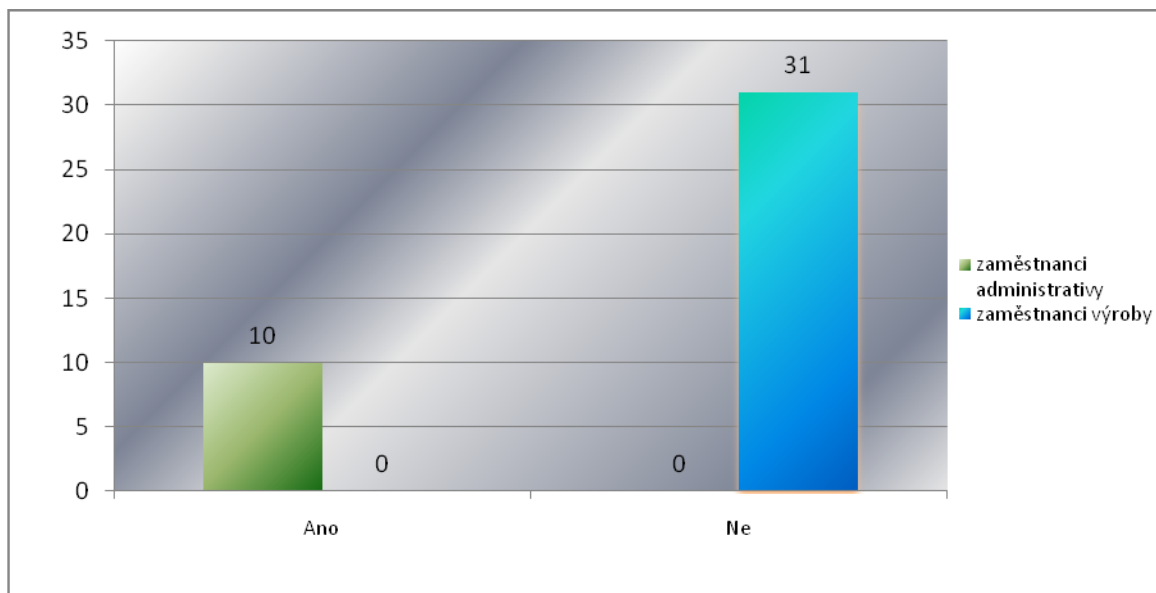


Otázka číslo 12 – Probíhala adaptace podle adaptačního plánu?

| | zaměstnanci administrativy | zaměstnanci výroby |
|--------|----------------------------|--------------------|
| Ano | 10 | 0 |
| Ne | 0 | 31 |
| Celkem | 41 | 41 |

Na otázku, zda adaptace probíhala podle adaptačního plánu, odpovědělo 31 zaměstnanců z výroby, že ne a 10 zaměstnanců z administrativy odpovědělo ano. Tohle je znepokojující zjištění, protože všichni z dotazovaných na operátorské pozici odpověděli, že podle plánu neprobíhala.

Graf číslo 12 – Probíhala adaptace podle adaptačního plánu?

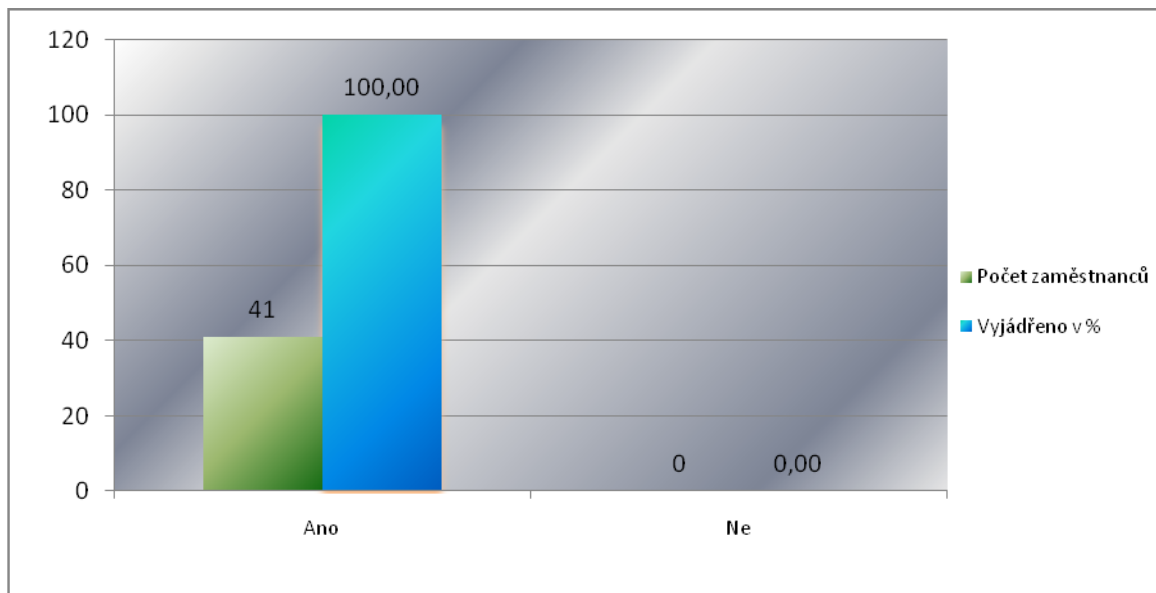


Otázka číslo 13 – Měli jste během adaptačního procesu mentora?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 41 | 100,00 |
| Ne | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 41,00 |

Na otázku, zda měli zaměstnanci během adaptačního procesu mentora, odpověděli všichni zaměstnanci ano, což činí 100 %.

Graf číslo 13 – Zachycující účast mentora

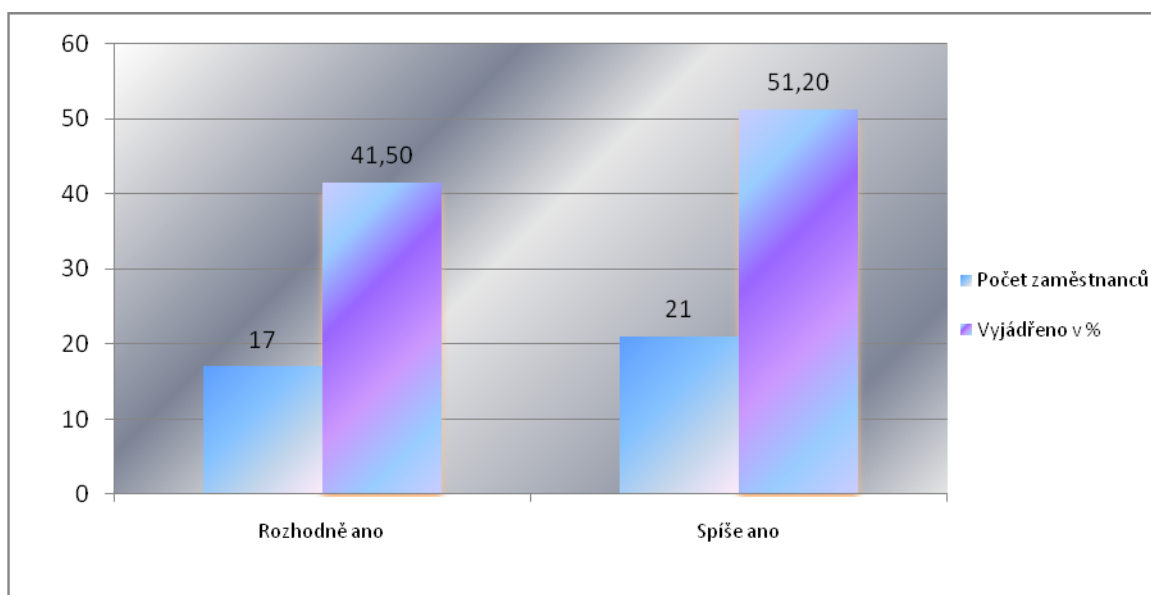


Otázka číslo 14 – Cítili jste podporu na straně nadřízeného?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně ano | 17 | 41,50 |
| Spíše ano | 21 | 51,20 |
| Spíše ne | 3 | 7,30 |
| Rozhodně ne | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku zda cítili zaměstnanci podporu na straně nadřízeného, odpověděli většinou zaměstnanci spíše ano, 21 zaměstnanců což je 51,2 %, rozhodně ano 17 zaměstnanců což je 41,5 % a 3 zaměstnanci což činí 7,3% odpověděli spíše ne, na rozhodně ne neodpověděl žádný ze zaměstnanců.

Graf číslo 14 – podpora nadřízeného

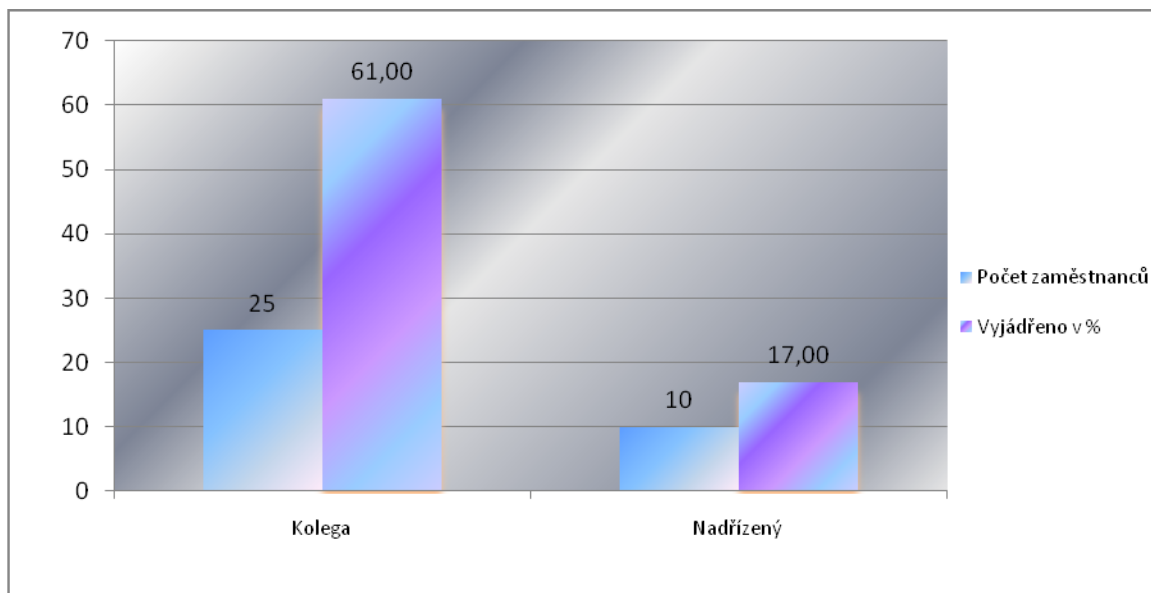


Otázka číslo 15 – Kdo byl mentorem?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|----------------|-------------------|---------------|
| Kolega | 25 | 61,00 |
| Nadřízený | 10 | 17,00 |
| Jiný pracovník | 6 | 22,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, kdo byl mentorem odpověděla většina zaměstnanců kolega, procentuálně 61 % což je 25 zaměstnanců, 7 zaměstnanců odpovědělo nadřízený což je 17 %, 6 zaměstnanců odpovědělo jiný pracovník, což je 22 % a tři zaměstnanci neodpověděli na tuto otázku vůbec.

Graf číslo 15 – Kdo byl mentorem?



Otázka číslo 16 – Pokud jste necítil/la podporu na straně nadřízeného, v čem vidíte selhání?

K této otázce se nevyjádřil žádný ze zaměstnanců.

Otázka číslo 17 – Obdržel/la jste po svém nástupu do pracovního procesu popis pracovního místa?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------------|-------------------|---------------|
| Ano, do 1 měsíce | 25 | 67,60 |
| Ano, déle než po 1 měsíci | 0 | 0,00 |
| Ne | 16 | 32,40 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

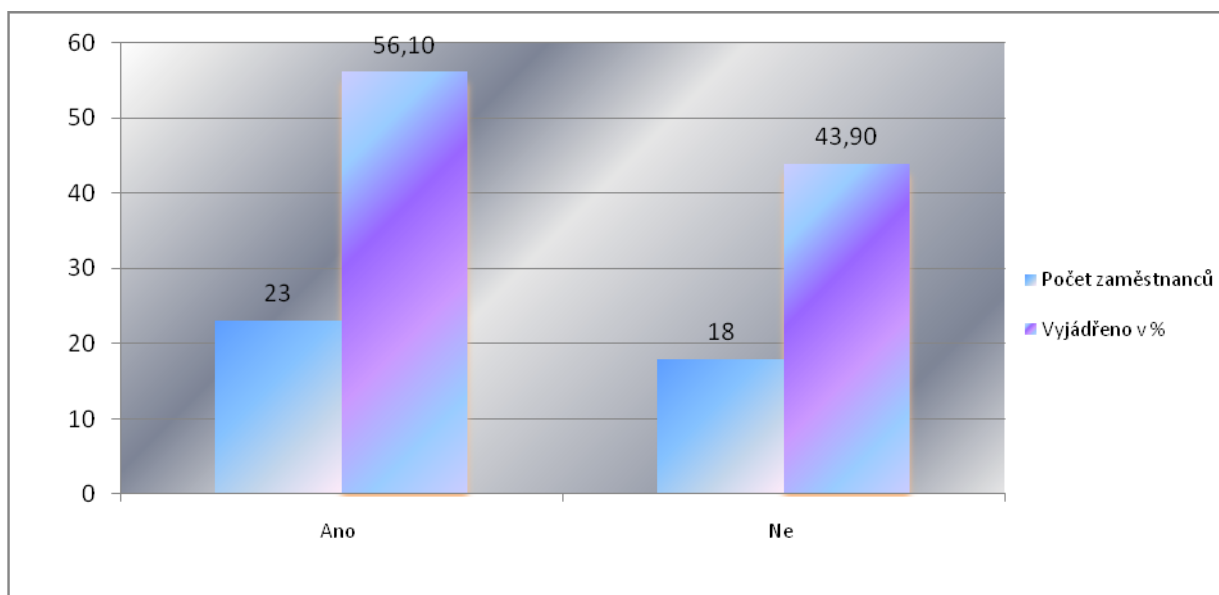
Na otázku zda obdrželi po svém nástupu do pracovního procesu popis pracovního místa, odpovědělo 25 zaměstnanců ano, do 1 měsíce, což je 67,6 %, žádný ze zaměstnanců neodpověděl ano, déle než po měsíci a 16 zaměstnanců odpovědělo, ne, což je 32,4 %.

Otázka číslo 18 – Pomohl Vám někdo lépe se sžít se společností a kolektivem?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 23 | 56,10 |
| Ne | 18 | 43,90 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda někdo pomohl zaměstnancům lépe se sžít se společností a kolektivem, odpovědělo 23 zaměstnanců ano, což je 56,1 % a 18 zaměstnanců odpovědělo ne, což je 43,9 %.

Graf číslo 18 – Pomoc sžít se s kolektivem



Otázka číslo 19 – Absolvovali jste zaškolovací proces?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 36 | 87,80 |
| Ne | 5 | 12,20 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku zda zaměstnanci absolvovali zaškolovací proces, odpovědělo 36 zaměstnanců ano, což činí 87,8 % a 5 zaměstnanců odpovědělo, ne což je 12,2 %.

Otázka číslo 20 – Jaké základní školení jste absolvoval/la?

Na tuto otázku vypsali zaměstnanci:

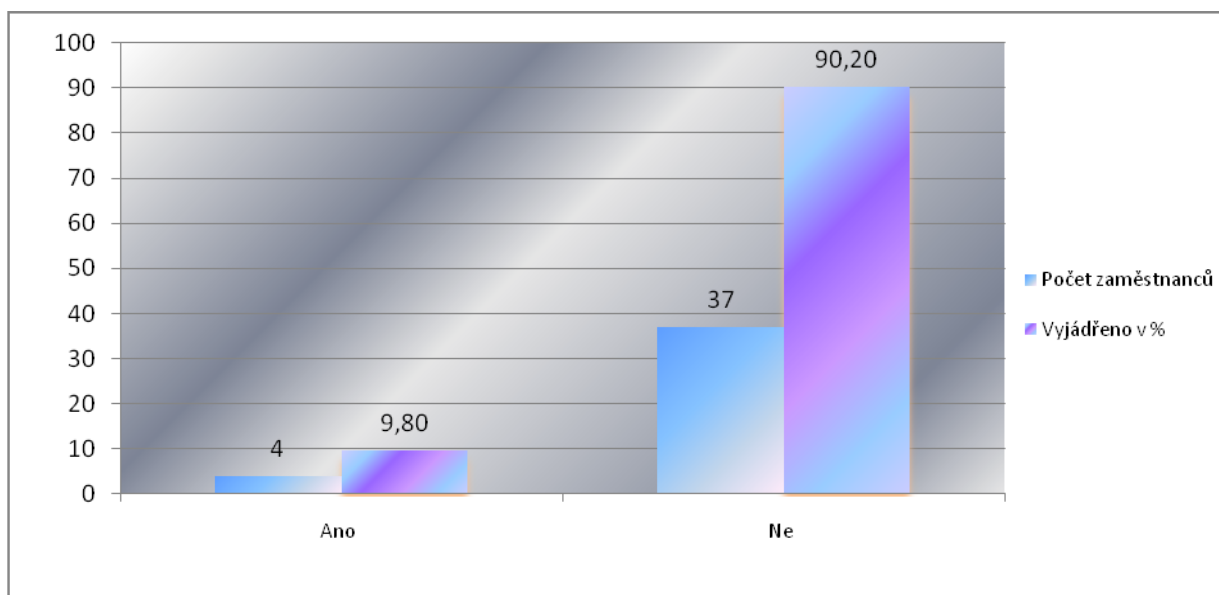
Bezpečnost práce, informace o firmě, životním prostředí, tréninkovou linku,

Otázka číslo 21 – Setkal/la jste se během zaškolování s neochotou ze strany Vašich spolupracovníků?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 4 | 9,80 |
| Ne | 37 | 90,20 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda se zaměstnanci setkali během zaškolování s neochotou ze strany spolupracovníků odpovědělo 37 zaměstnanců ne, což je 90,2 % a 4 zaměstnanci odpověděli ano, což činí 9,8 %.

Graf číslo 21 – Setkání se s neochotou během zaškolování

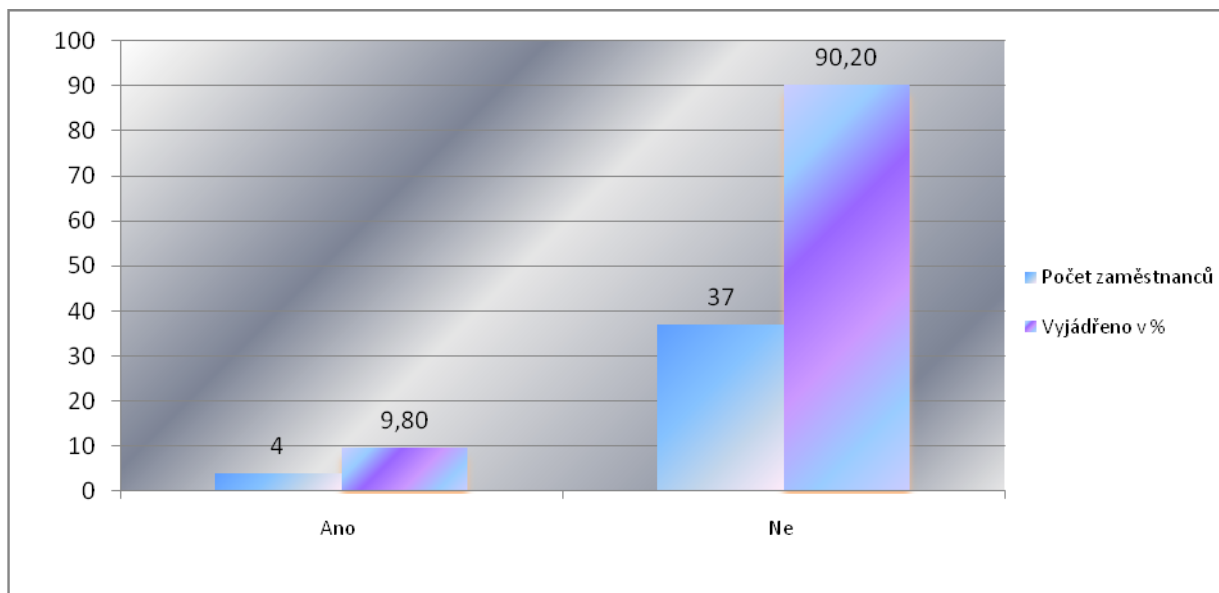


Otázka číslo 22 – Setkal/la jste se během zaškolování s naschvály ze strany Vašich spolupracovníků?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 4 | 9,80 |
| Ne | 37 | 90,20 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda se zaměstnanci setkali během zaškolování s naschvály ze strany spolupracovníků odpovědělo 37 zaměstnanců ne, což je 90,2 % a 4 zaměstnanci odpověděli ano, což činí 9,8 %.

Graf číslo 22 – Naschvály spolupracovníků



Otázka číslo 23 – Setkal/la jste se v průběhu adaptace osobně nebo u svých kolegů s nepřiměřeným chováním?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 8 | 19,50 |
| Ne | 33 | 80,50 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda se zaměstnanci setkali během adaptace osobně nebo u svých kolegů s nepřiměřeným chováním, odpovědělo 33 zaměstnanců ne, což je 80,5% a 8 zaměstnanců odpovědělo ano, což činí 19,5 %.

Otázka číslo 24 – Pokud ano jak jste situaci řešil/la?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| Nahlásil jsem situaci vedoucímu | 0 | 0,00 |
| Svěřil jsem se kolegovi | 2 | 25,00 |
| Nijak | 6 | 75,00 |
| Jiné řešení | 0 | 0,00 |
| Celkem | 8 | 100,00 |

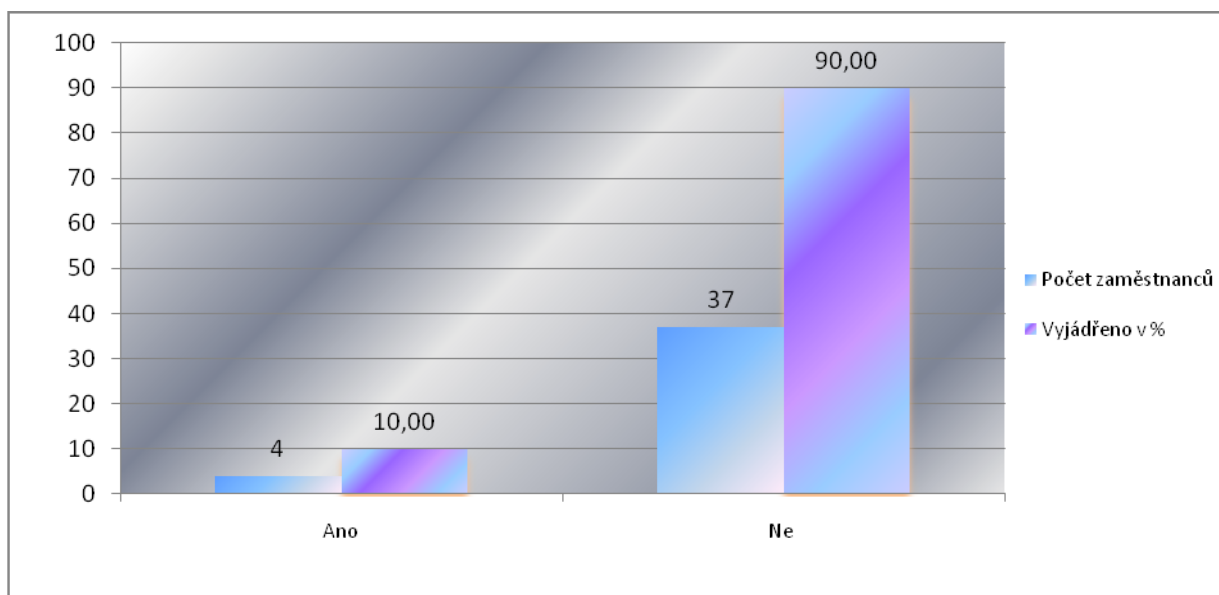
Na tuto otázku odpovědělo pouze 8 zaměstnanců, kteří se s touto situací setkali, a 6 ze zaměstnanců tuto situaci neřešilo nijak, což je 75 % a 2 z těchto zaměstnanců se svěřili kolegům, což činí 25 %. Ani jeden z těchto zaměstnanců neoznačili možnost nahlásit situaci vedoucímu anebo jiné řešení.

Otázka číslo 25 – Chtěl/la jste na základě špatných zkušeností v adaptačním procesu změnit pracovní místo?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------|-------------------|---------------|
| Ano | 4 | 10,00 |
| Ne | 37 | 90,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda zaměstnanci na základě špatných zkušeností v adaptačním procesu chtěli změnit pracovní místo, odpovědělo 37 zaměstnanců ne, což činí 90 % a 4 zaměstnanci ano, což je 10 %.

Graf k tabulce číslo 25



Otázka číslo 26 – Byl někdo, kdo Vám pomohl překonat strach, nároky a nejistotu?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------|-------------------|---------------|
| Ano | 23 | 57,50 |
| Ne | 17 | 42,50 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku, zda byl někdo, kdo pomohl zaměstnancům překonat strach, nároky a nejistotu odpovědělo 23 zaměstnanců ano, což je 57,5 %, 17 zaměstnanců ne, což činí 42,5 % a 1 ze zaměstnanců tuto odpověď nevyplnil.

Otázka číslo 27 – Pociťoval/la jste stres během adaptačního procesu?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 27 | 65,90 |
| Ne | 14 | 34,10 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

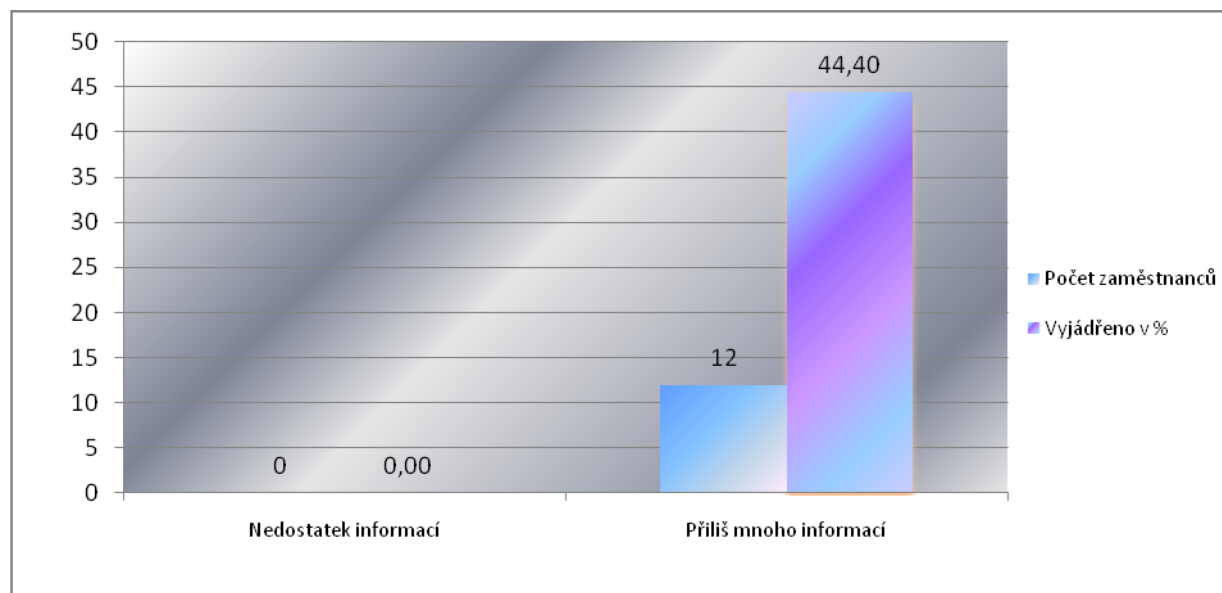
Na otázku, zda se zaměstnanci pociťovali během adaptačního procesu stres, odpověděla většina ze zaměstnanců ano 27 zaměstnanců což činí 65,9 % a 14 zaměstnanců odpovědělo ne, což je 34,1 %.

Otázka číslo 28 – Pokud ano, jaké byly příčiny stresu?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|-------------------------------|-------------------|---------------|
| Nedostatek informací | 0 | 0,00 |
| Příliš mnoho informací | 12 | 44,40 |
| Obava ze zvládnutí nové práce | 10 | 37,00 |
| Nedostatek podpory | 5 | 18,60 |
| Jiné | 0 | 0,00 |
| Celkem | 27 | 100,00 |

Na otázku jaké byly příčiny stresu odpovědělo 27 zaměstnanců, z toho 0 zaměstnanců označilo nedostatek informací a jiné, 12 zaměstnanců příliš mnoho informací což činí 44,4 % a 10 zaměstnanců označilo obava ze zvládnutí nové práce, což činí 37,0 %.

Graf k tabulce číslo 28



Otázka číslo 29 – Snažíte se pomáhat nově příchozím kolegům?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------|-------------------|---------------|
| Ano | 41 | 100,00 |
| Ne | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

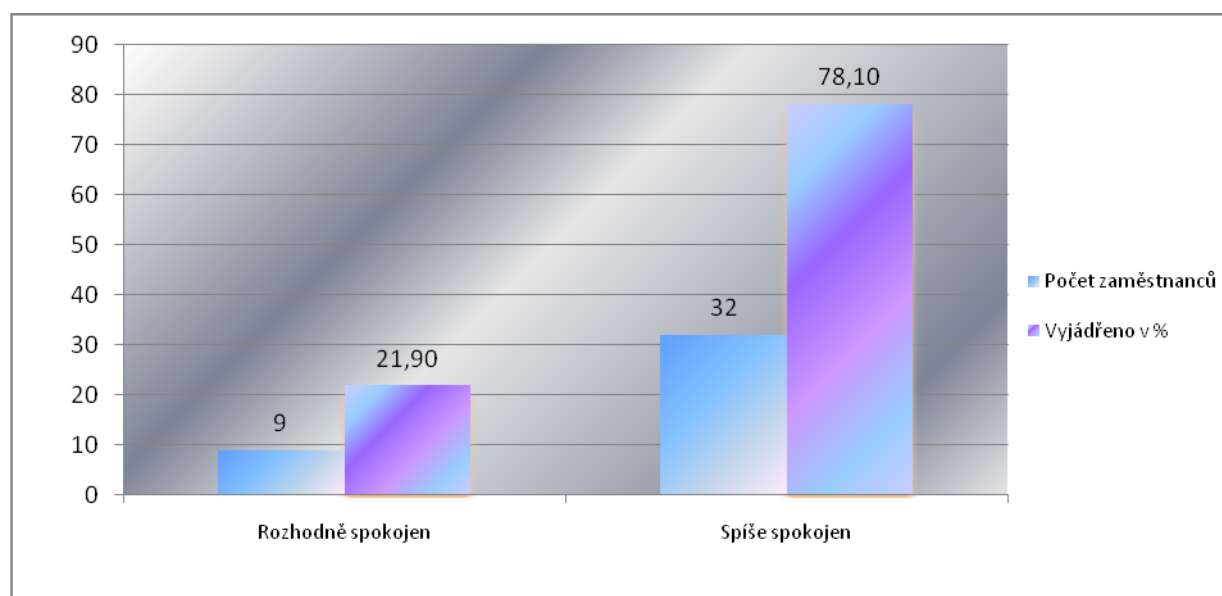
Na otázku, zda se zaměstnanci snaží pomáhat nově příchozím kolegům, odpovědělo všech 41 zaměstnanců ano, což je 100 %.

Otázka číslo 30 – Jak by jste zhodnotili adaptační proces ve společnosti

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------------|-------------------|---------------|
| Rozhodně spokojen | 9 | 21,90 |
| Spíše spokojen | 32 | 78,10 |
| Spíše nespokojen | 0 | 0,00 |
| Rozhodně nespokojen | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Na otázku jak by zaměstnanci zhodnotili celý svůj adaptační proces ve společnosti, odpověděla většina 78,1 % spíše spokojen a 21,9 % rozhodně spokojen. Na spíše nespokojen a rozhodně nespokojen neodpověděl žádný ze zaměstnanců. Z těchto výsledků je zřejmé, že jsou zaměstnanci ve společnosti s adaptačním procesem spokojeni.

Graf k tabulce číslo 30

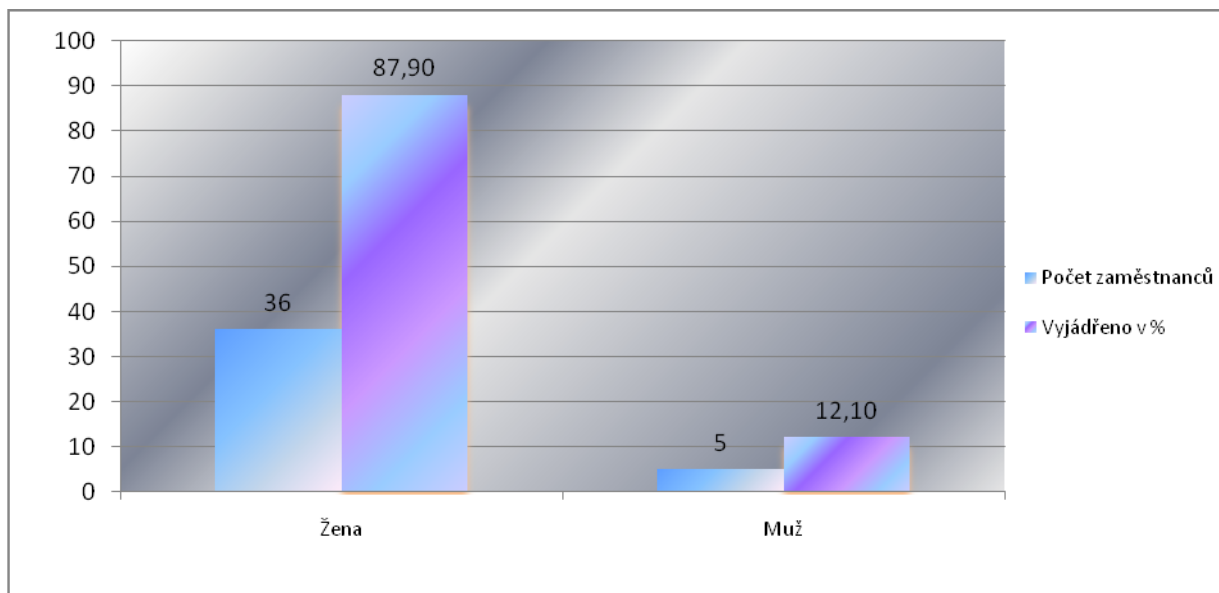


Identifikační otázky:

Otázka číslo 31 – Jste žena či muž?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|---------------|-------------------|---------------|
| Žena | 36 | 87,90 |
| Muž | 5 | 12,10 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Z tabulky je zřejmé, že většinu zaměstnanců tvoří ženy, které činí procentuálně 87,9 %. Muži tvoří procentuálně 12,1 %.

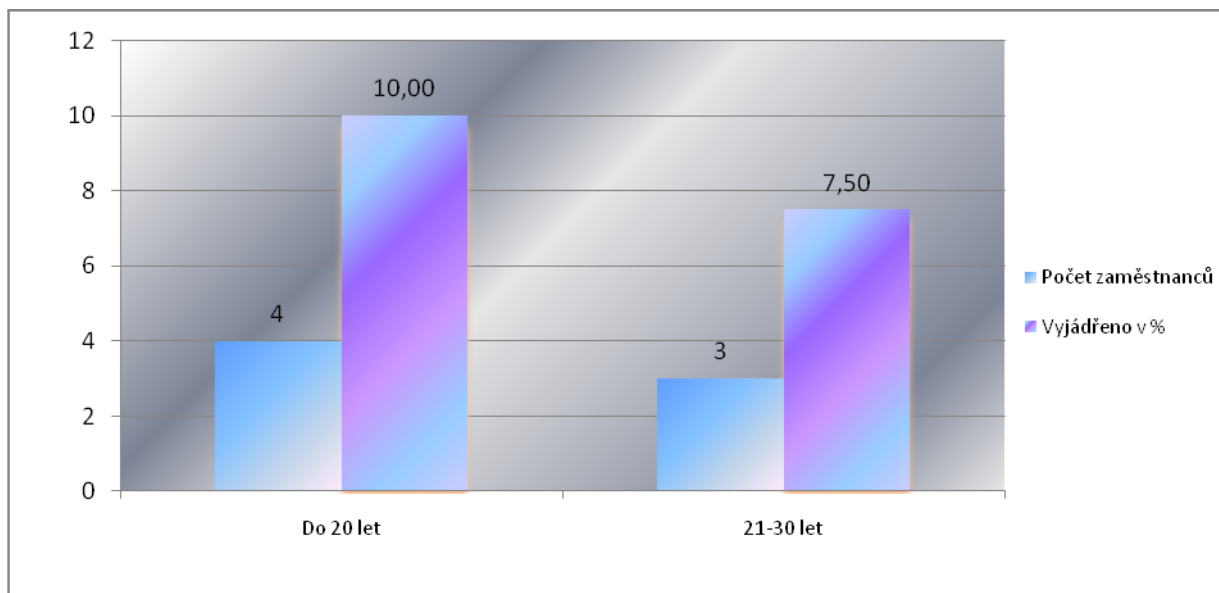


Otázka číslo 32 – Do jaké věkové skupiny patříte?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|------------------------|-------------------|---------------|
| Do 20 let | 4 | 10,00 |
| 21-30 let | 3 | 7,50 |
| 31-40 let | 32 | 80,00 |
| Více než 41 let | 1 | 2,50 |
| Celkem | 40 | 100,00 |

Z tabulky je zřejmé, že nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci 31-40 let, což je procentuálně 80 %, další skupinou je do 20 let 10 % a 21-30 let 7,5 %. Nad 41 let označil jen 1 zaměstnanec což je 2,5 % a 1 zaměstnanec tuto tabulku nevyplnil vůbec.

Graf k otázce číslo 32

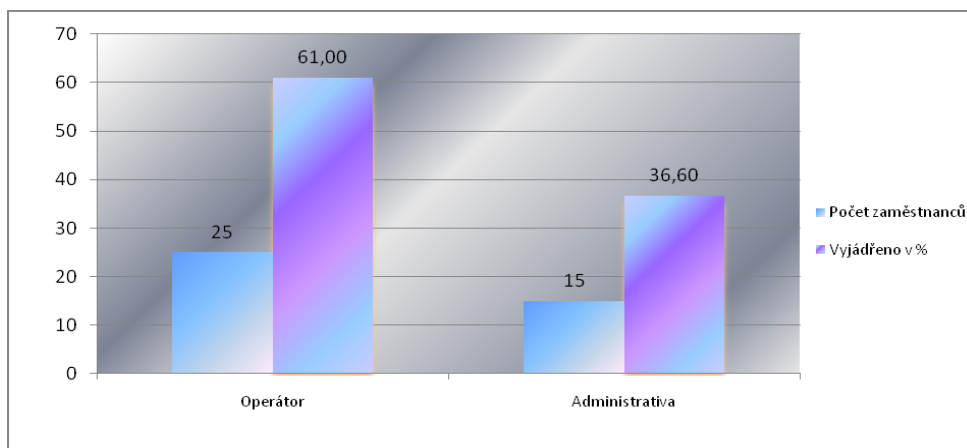


Otázka číslo 33 – Pracujete v oblasti?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|--------------------|-------------------|---------------|
| Operátor | 25 | 61,00 |
| Administrativa | 15 | 36,60 |
| Střední management | 1 | 2,40 |
| Top management | 0 | 0,00 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Z tabulky je zřejmé, že většina z dotazovaných pracuje jako operátor, což činí procentuálně 61 %, další skupinou je administrativa 36,6 %, a střední management 2,4 %, z top managementu nebyl žádný zaměstnanec.

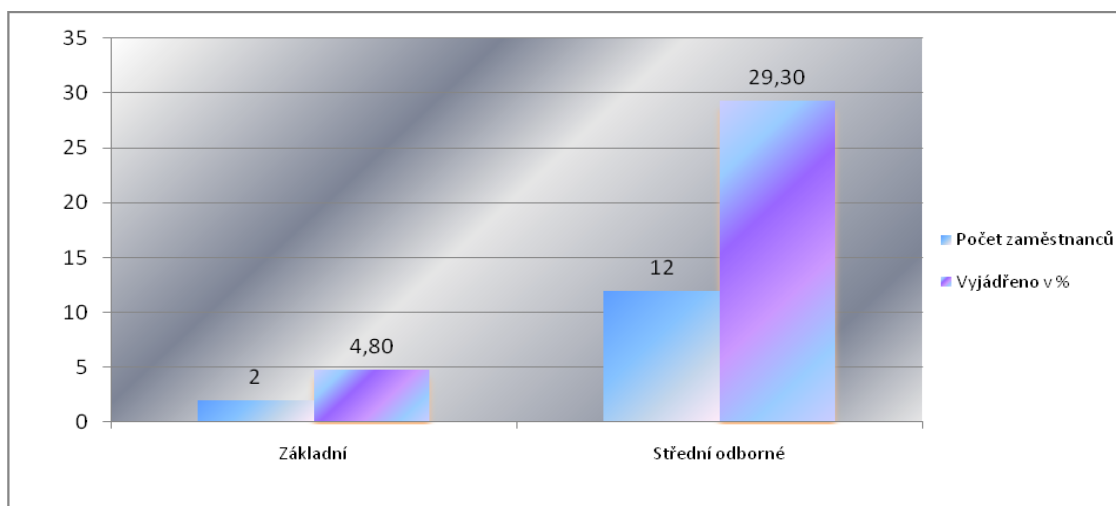
Graf pracovních pozic



Otázka číslo 34 – Nejvyšší dosažené vzdělání?

| | Počet zaměstnanců | Vyjádřeno v % |
|-----------------|-------------------|---------------|
| Základní | 2 | 4,80 |
| Střední odborné | 12 | 29,30 |
| Středoškolské | 19 | 46,30 |
| Vysokoškolské | 8 | 19,60 |
| Celkem | 41 | 100,00 |

Z tabulky vyplývá, že největší skupinu vzdělání z dotazovaných tvoří středoškolské vzdělání a to 46,3 %, dále pak střední odborné a to 29,3 %, vysokoškolské 19,6 % a nejmenší skupinu tvoří



5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Na základě dotazníků jsem dospěla k názoru, že výběr zaměstnanců je ve společnosti velmi dobře propracován. Většina zaměstnanců z dotazovaných hodnotila výběrové pohovory velmi kladně.

Velmi spokojeni byli i s přípravou výběrové komise a průběhem pohovorů.

To je pro společnost velmi dobré zjištění, protože už první kontakt zaměstnance se společností je velice důležitý pro další vývoj zaměstnance.

Také zjištění, že většina zaměstnanců se o nabízené pozici dozvěděla přes známé, kteří už ve společnosti pracují, je velice pozitivní, z tohoto vyplývá, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a proto společnost dále doporučují.

Dále zaměstnanci velice kladně hodnotili množství informací o nabízené pozici.

Celkově bych výběr zaměstnanců ve společnosti zhodnotila na velmi vysoké úrovni, nenašla jsem žádné nedostatky anebo doporučení, na které bych mohla poukázat.

Naopak co se týče adaptačního procesu, zjistila jsem tyto konkrétní nedostatky:

Konkrétněji nedostatky na operátorských pozicích, většina těchto dotazovaných adaptační proces hodnotila velice záporně.

Jako první nedostatek bych uvedla, že zaměstnanci na operátorských pozicích nemají k dispozici adaptační plán. Protože kvalita a funkčnost adaptačního procesu se projevuje v naplňování cílů, ráda bych na tuto problematiku poukázala. Doporučovala bych společnosti vytvořit si adaptační plán, který by usnadnil jak vedení tak novým zaměstnancům lépe se sžít se společností a rychleji se adaptovat. Tím, získá společnost rychleji výkonné a stabilní pracovníky.

Vytvořila jsem pro Vás příklad adaptačního plánu, viz příloha č. 4

Dále bych poukázala na to, že přibližně 30 % zaměstnanců odpovědělo, že neměli po nástupu do zaměstnání k dispozici popis pracovního místa. Všichni zaměstnanci by měli obdržet popis pracovního místa, který zaměstnancům usnadní a urychlí zařazení do pracovního procesu nejpozději první den po nástupu do zaměstnání. Tohle zjištění se týká jak operátorských tak manageských pozic a administrativy.

Dalším zjištěním bylo, že většina z dotazovaných pracujících na operátorských pozicích uvedlo, že nebyl nikdo, kdo by jim pomohl lépe se sžít s kolektivem. Proto bych navrhovala, aby každému novému zaměstnanci byl přidělen tzv. garant, který usnadní novému zaměstnanci první dny v práci.

Tyto tzv. garanty bych doporučila symbolicky finančně motivovat, pokud opravdu noví zaměstnanci zhodnotí adaptační proces kladně. Také bych doporučila, aby si tyto garanty vybírali přímo mistři, a tím byli zodpovědní za celý adaptační proces. Nejvhodnější by byli dlouhodobí zaměstnanci, kteří pomohou novým lidem rychleji se začlenit, poradí jim.

Co se týče zaškolovacího procesu, většina - cca 90 % odpověděla, že tímto procesem prošla. Opět se jednalo o zaměstnance výroby.

Dále bych poukázala na to, že asi 10 % ze zaměstnanců označilo, že se ve společnosti setkali s neochotou po dobu zaškolování a s naschvály. Dále 20 % označilo, že se buď osobně nebo u svých kolegů setkali s nepřiměřeným chováním.

Toto je neuspokojující zjištění, protože takové zkušenosti mohou vést k demotivaci, dokonce i k odchodu zaměstnanců, kteří mohou být pro společnost velikým přínosem.

Jen dva z těchto zaměstnanců se svěřilo kolegům a 6 zaměstnanců odpovědělo, že tuto situaci neřešilo nijak. Nejčastěji označili respondenti neochotu něco blíže vysvětlit, pomluvy od kolegů, nadřazené chování vedoucích.

Proto bych doporučovala, aby byly vytvořeny anonymní schránky, které mohou být umístěny v šatně, na toaletě, aby zaměstnanci mohli, pokud se setkají s takovým to nepřiměřeným chováním a nechtějí tuto věc hlásit osobně, napsat a vhodit do této schránky.

Přibližně 43 % zaměstnanců odpovědělo, že nebyl nikdo, kdo by jim pomohl překonat strach a nejistotu během adaptačního procesu. Většina zaměstnanců označila jako důvod stresu příliš mnoho informací. Proto bych navrhovala vytvořit orientační balíček, ve kterém budou popsány všechny informace o společnosti, popisu pracovního místa, odměn, mimopracovních aktivit, který nový zaměstnanec dostane ještě před nástupem do zaměstnání. Tento balíček pomůže novému zaměstnanci připravit se dopředu na to, co ho v budoucích dnech čeká, možnost připravit si otázky, které nového zaměstnance zajímají, možnost kdykoliv znovu nahlédnout, a tím získat možnost snížení přesycení informací.

Také společnosti tento orientační balíček pomůže rychleji získat plnohodnotného pracovníka a zkrátit adaptační dobu.

Navrhovala mistrům ve výrobě vzdělávat se v oblasti řízení lidských zdrojů. Existuje celá řada kurzů, které mohou pomoci těmto pracovníkům zdokonalit se a tím i pomoci společnosti najít stabilní a výkonné zaměstnance. Protože právě na operátorských pozicích, většina zaměstnanců hodnotila adaptační proces velmi záporně.

Dále bych doporučila, aby společnost během prvních tří měsíců vedla s novými zaměstnanci rozhovory, týkající se celého adaptačního procesu. Tohle bych doporučila pro všechny zaměstnance bez rozdílu pracovního zařazení.

Tímto se na jedné straně může nový zaměstnanec lépe sžít se společností, navázat snadněji mezilidské vztahy a na druhé straně je to výhodné i pro společnost, pro její další vývoj a zlepšení výběrového a adaptačního procesu.

Dalším doporučením by mohlo být i team building. Firma by si na toto mohla vyčlenit peníze, může se jednat o sportovní aktivity, např. turistika, sjíždění řeky, kde se noví zaměstnanci lépe poznají a výsledkem je utužení kolektivu mimo pracovní prostředí.

6. ZÁVĚR

Výběr a adaptace zaměstnanců je proces, který lze považovat za velmi důležitý článek v oblasti řízení podniku. Správně zvolený systém výběru zaměstnanců je nevyhnutelným předpokladem efektivního plnění cílů podniku.

Ve společnosti Molnlycke Health Care Klinipro s.r.o. je věnovaná značná pozornost výběru zaměstnanců. Tento systém má společnost velice dobře propracovaný a na vysoké úrovni. Výběr kvalitních zaměstnanců patří mezi nejzákladnější prvky, které ovlivňují úspěšnost podniku. Pracovní výkon nových zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů, mezi ty základní patří hlavně to jak se zaměstnanec začlení do pracovního procesu.

Na výkon pracovníka silně působí adaptační proces.

Každá společnost by si měla uvědomit, že výběr zaměstnanců je velmi finančně i časově náročný proces, proto by se měly firmy i nadále po vybrání vhodného kandidáta svým zaměstnancům věnovat. Správným adaptačním procesem společnost získá spokojené a produktivní zaměstnance. Tím, že se podaří nové zaměstnance co nejrychleji zapojit do pracovního procesu, pracovní výkon se maximalizuje a dochází k plnění cílů.

Cílem této práce bylo analyzovat systém výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti a navrhnout doporučení.

Práci jsem rozdělila do čtyř kapitol. V první kapitole jsem se věnovala teoretické části týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. V druhé kapitole jsem představila společnost Molnlycke Health Care Klinipro, s.r.o. Ve třetí kapitole jsem se zabývala průzkumem současného výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti. Ve čtvrté kapitole jsem zpracovala na základě analýzy současného výběru a adaptace zaměstnanců dotazníky, které jsem vyhodnotila.

Celkově jsem zhodnotila výběr zaměstnanců na velmi vysoké úrovni a nenašla jsem žádné nedostatky nebo doporučení, na které bych mohla poukázat.

Adaptace je stejně důležitý proces jako výběr zaměstnanců. Aby se nový pracovník mohl sžít s pracovním prostředím, získal dobré vztahy se spolupracovníky a cítil, že se začlenil do společnosti, je třeba, aby se novému zaměstnanci věnovalo dostatek pozornosti.

Co se týče adaptačního procesu, navrhla jsem pár svých doporučení, které společnost pokud ji zaujmou, může realizovat.

Dále bych ráda poděkovala za spolupráci pracovníkům společnosti, kteří mi věnovali svůj drahocenný čas při poskytování informací týkající se společnosti.

Zároveň bych taky chtěla poděkovat své vedoucí práce paní ing. Andrei Čopíkové za poskytnuté konzultace a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. A KOL. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-0505-9.

BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9.

DOKOUPIL I., *Podnikové řízení lidských zdrojů pro manažery*, Skripta VŠB-TU Ostrava.

DVOŘÁKOVÁ Z. a KOL., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: 2007. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J; ČOPÍKOVÁ, A; JAROLÍMOVÁ, J; MATEICIUC, A. Sociální potenciál organizace. Vysoká škola báňská – TU Ostrava, 2006

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NOVÝ I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 168 s. ISBN 80-7169-433-9.

SURYNEK A., NOVÝ I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2 vyd. Praha: Grada, 2006. 287 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 112s. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-1739-5

Zahraniční literatura:

BILLSBERRY, J. *Experiencing Recruitment & Selection*. Chichester: Wiley. ISBN 978-0-470-05731-1 (ppc) 978-0-470-05730-8 (pbk).

Internetové stránky:

<http://www.molnlycke.com>

<http://www.wikipedia.cz>

<http://www.gastroprace.cz>

Interní dokumenty firmy

Interní informační systém firmy

Seznam zkratek

apod. - a podobně

atd. - atak dále

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

č. - číslo

s.r.o – společnost s ručením omezeným

tj. - to jest

% - procento

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Písemná nabídka pracovního místa

Příloha č. 3 – Harmonogram tréninkové linky

Příloha č. 4 – Adaptační plán